Gary Chapman
& Paul White

The 5 Languages of Appreciation in the Workplace

Lê Thu Thủy *dịch*

5 PHƯƠNG THỨC GHI NHẬN NỖ LỰC của nhân viên

alpha books
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: (024) 3 93401562 Fax: (024) 3 938 7164

Websites: http://nhaxuatbancongthuong.com

Email: nxbct@moit.gov.vn

5 PHƯƠNG THỨC GHI NHẬN NỖ LỰC CỦA NHÂN VIÊN

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng biên tập

NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy

Sửa bản in: Tú Đào

Bìa: Nhật Anh

Trình bày: Mỹ Mây

In 3.000 cuốn, khổ 15 x 23 cm tại Công ty TNHH MTV In và TM TTXVN - Vinadataxa.

Địa chỉ: Số 70/342 Khương Đình, Hạ Đình, Thanh Xuân, Hà Nội.

Số đăng kí kế hoạch xuất bản: 3460-2020/CXBIPH/01-140/CT

Quyết định xuất bản số: 230/QĐ-NXBCT do Nhà xuất bản Công thương cấp ngày 22/09/2020.

ISBN: 978-604-311-002-9

In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

TẠI HÀ NỘIĐịa chỉ: Tầng 3, số 11A, Ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội

Tel: (84-24)3 722 6234 |35 | 36

Fax: (84-24)3 773 8857

Email: Sale@alphabooks.vn

TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84-28) 3 8220 334 | 35

Những lời tán dương cho 5 Phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên

"Sau 20 năm đào tạo các cấp lãnh đạo và giảng dạy hàng nghìn chuyên gia trên toàn thế giới, tôi tin rằng có hai cách phổ biến có thể thổi bùng sự xuất chúng trong mỗi người, đó là ghi nhận những nét độc đáo của mỗi cá nhân và thừa nhận tầm quan trọng của họ. **5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên** mang tới cho các cá nhân, đội ngũ và toàn thể tổ chức một tài nguyên vô giá bằng cách khiến sự trân trọng trở thành một phần nền tảng văn hóa của họ."

– **AMY RUPPERT,** chuyên gia đào tạo, CEO The Integreship Group; cựu Chủ tịch Liên đoàn Huấn luyện Quốc tế.

"Lãnh đạo giỏi được biết đến bởi những năng lực chuyên môn. Lãnh đạo vĩ đại được biết và nhớ đến vì những cảm xúc họ mang tới cho mọi người. **5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên** là tài nguyên phải có với bất kỳ người lãnh đạo nào mong muốn đi từ lãnh đạo tốt trở thành lãnh đạo vĩ đại."

– **KAREN ALBER,** đồng sáng lập The Integreship Group; cựu giám đốc công nghệ thông tin HJ Heinz.

"5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên đã thay đổi cách nghĩ của các quản lý trên toàn thế giới về sự trân trọng tại nơi làm việc. Những nghiên cứu mới về các lợi ích tích cực khi nhân viên cảm thấy được coi trọng vì những đóng góp của mình, thấu hiểu sự khác biệt thế hệ, những nhu cầu đặc biệt của các nhân viên làm việc từ xa và sự đánh giá khách quan, được bổ sung trong cuốn sách, đã góp phần khiến nó trở thành một tác phẩm kinh điển về quản trị. Cuốn sách này không chỉ hữu ích cho những người đang bắt đầu sự nghiệp quản lý mà còn có giá trị với cả các nhà quản lý

dày dạn kinh nghiệm, khi đưa ra những lời khuyên thiết thực về cách thu hút lực lượng lao động ngày càng đa dạng bằng những giải pháp hợp lý."

– PETER HART, Chủ tịch & CEO, Rideau, Inc.; Giám đốc ban cố vấn thuộc Trung tâm nguồn nhân lực Wharton, Đại học Pennsylvania.

"5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên rất quan trọng đối với sự phát triển và trưởng thành của các nhân viên và văn hóa công ty. Thật đáng kinh ngạc với cách niềm tin gia tăng khi sự quan tâm và sự trân trọng được bày tỏ, theo những cách biểu đạt dành riêng cho mỗi cá nhân. Những kiến thức trong cuốn sách này phù hợp với tất cả các thế hệ và nhóm kỹ năng: người hướng nội cho tới hướng ngoại, kỹ năng chuyên môn tới các kỹ năng tổng quát – tất cả đều có thể áp dụng các nguyên tắc này để phát triển một cách có ý nghĩa."

– EVAN WILSON, Giám đốc kinh nghiệm, Meritrust Credit Union.

"Luôn cần có sự chân thành ở cả nơi làm việc lẫn trong cộng đồng. Ấn bản **5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên** giúp chúng ta hiểu biết sâu sắc về cách thể hiện giá trị cá nhân một cách chân thành trong nhiều trường hợp khác nhau. Các doanh nghiệp đang phát triển có xu hướng áp dụng năm phương thức biểu đạt sự trân trọng ở nơi làm việc mạnh mẽ hơn bao giờ hết và ấn bản mới này là nền tảng để các tổ chức thu được lợi nhuận đầu tư khi cam kết xây dựng văn hóa làm việc tích cực, quan tâm tới từng nhân viên."

– DAN AGNE, chủ sở hữu và chuyên viên tư vấn cấp cao tại The Agne Group; Giám đốc hiệu quả kinh doanh của The Brooks Group; phó mục sư Nhà thờ Open Bible Christian, Dayton, Ohio.

"Tôi đánh giá rất cao 5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên. White và Chapman đã thực hiện một điều tuyệt vời, đó là kết hợp các số liệu thống kê cùng các câu chuyện và kết quả nghiên cứu phù hợp. Họ mang tới những phương pháp khác nhau để bày tỏ sự trân trọng ở nơi làm việc, điều sẽ giúp các lãnh đạo và những người đi làm nâng cao kỹ năng biểu đạt sự trân trọng nhằm khiến những người khác thể hiện tốt nhất ở nơi làm việc (và tại nhà)."

– DAVID ZINGER, nhà sáng lập The Global Employee Experience & Engagement Network, đồng tác giả cuốn *People Artists: Drawing Out the Best in Others at Work* (tạm dịch: Nghệ sĩ ngành nhân sự:

Giúp người khác thể hiện tốt nhất trong công việc).

"Quan điểm của Tiến sĩ Chapman và Tiến sĩ White về cuộc sống thực tế của các nhà quản lý rất chính xác. Đa phần các nhà quản lý thiếu năng lực thể hiện sự trân trọng như những nhân viên trực tiếp làm việc với họ mong đợi. Câu nói "cần cả một ngôi làng để nuôi dạy một đứa trẻ" có nghĩa: rất cần nuôi dưỡng các nhu cầu cơ bản của tất cả mọi người, bao gồm nhu cầu được thấu hiểu, được coi trọng và trân trọng. Ở một khía cạnh nào đó, tất cả chúng ta đều sống trong một cộng đồng "ngôi làng" và những nguyên tắc trong **5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên** giúp chúng ta dễ dàng thực hiện điều mà hầu hết mọi người, bằng trực giác, đều muốn được cho đi và nhận lại."

– **TIM MYERS,** Giám đốc vật tư phòng thí nghiệm Honeywell, Inc.

"Trân trọng nỗ lực của người khác không chỉ là việc của cấp quản lý; nó còn là việc mà các đồng nghiệp nên làm với nhau. Trong 5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên, Tiến sĩ Chapman và Tiến sĩ White đã mang tới cho chúng ta tầm nhìn về một môi trường văn hóa, nơi tất cả đều trân trọng người khác, bất kể vai trò trong tổ chức của họ là gì."

– **TIFFANY SNIPES,** chuyên viên tư vấn đào tạo và phát triển tại BJC Institute.

"Là người đã có nhiều năm áp dụng năm phương thức biểu đạt sự trân trọng, tôi rất hào hứng được nhìn thấy những tư liệu mới, nhấn mạnh vào những lợi ích tài chính của sự trân trọng, trong quá trình làm việc với các đội ngũ làm việc từ xa và đội ngũ ảo, gia tăng sự trân trọng năng lực giữa các thế hệ và tạo ra cơ sở vững chắc giúp làm tăng sự gắn kết giữa các nhân viên một cách toàn diện. Chúng tôi tiếp tục đưa ra chương trình tập huấn dựa trên năm phương thức biểu đạt sự trân trọng ở nơi làm việc, coi đó là một công cụ quan trọng với các công ty thành viên. Chúng tôi đã nhận thấy khi tất cả thành viên trong đội ngũ tìm hiểu về những gì người khác thực sự coi trọng để biểu đạt sự trân trọng tới mỗi cá nhân, nhuệ khí của đội, sự gắn kết, sự hòa thuận sẽ gia tăng, đặc biệt là tăng hiệu suất công việc và giảm xung đột."

– **DAVE TIPPETT**, Giám đốc, tư vấn và đào tạo tại chỗ thuộc The Employers' Association.

"Những hiểu biết về năm phương thức biểu đạt sự trân trọng ở nơi làm việc là yếu tố quan trọng làm nên thành công của chúng tôi

trong việc xây dựng một đội ngũ lớn mạnh và duy trì văn hóa tích cực. Tôi mong mỏi ngày nào cũng được bày tỏ sự trân trọng chân thành tới những thành viên trong đội ngũ, cũng như các phòng ban khác và đội ngũ lãnh đạo. Nhờ để tâm đến việc biểu lộ sự trân trọng, sự gắn kết giữa các nhân viên đã tăng lên và động lực làm việc được thúc đẩy mạnh mẽ."

– **MICHELLE SUTTER,** Giám đốc bán hàng của Holland America Line.

"Làm việc với Tiến sĩ White, chúng tôi đã nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng một văn hóa trân trọng bền vững. Thông qua những khóa học và công cụ nhận thức cá nhân, chúng tôi bắt đầu thấy đội ngũ năng động hơn và cách biểu đạt sự trân trọng cũng thay đổi theo chiều hướng tốt đẹp hơn. Mặc dù thoạt đầu nó diễn ra không mấy tự nhiên, nhưng chúng tôi đang học cách nhận ra ngôn ngữ biểu đạt sự trân trọng của nhau và điều đó đã tạo nên sự thay đổi rất lớn."

– **JOANNA ZIARNIK,** Chuyên gia nghiên cứu và cải tiến, L'Oreal USA.

Lời tựa cho ấn bản mới nhất

NĂM 2009, CHÚNG TÔI BẮT ĐẦU NGHIÊN CỨU áp dụng năm phương thức thể hiện tình cảm trong các mối quan hệ nơi công sở, tập trung vào khái niệm tương đương ở nơi làm việc là "sự trân trọng". Chúng tôi đã phát triển *Hệ thống đánh giá Tác động của Sự trân trọng lên Động lực làm việc* (Motivating By Appreciation (MBA) Inventory) để thu thập thông tin hỗ trợ cho quá trình này. Chúng tôi cũng tạo nên các nguồn tư liệu về *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* (Appreciation at Work) để giúp đỡ các nhà lãnh đạo và các nhà đào tạo trong việc ứng dụng phương thức thể hiện sự ghi nhận chân thành với quản lý, giám sát và nhân viên của họ.

Từ năm 2011, khi ấn bản đầu tiên của *5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên* được xuất bản, chúng tôi đã nhận được nhiều phản hồi đáng ngạc nhiên. Hơn 300.000 bản tiếng Anh được bán ra và hơn 150.000 người đã sử dụng MBA Inventory trực tuyến để nhận diện các phương thức biểu đạt sự trân trọng có giá trị nhất, có giá trị trung bình và có rất ít giá trị với mình. Cuốn sách đã được dịch ra hơn 17 ngôn ngữ khác nhau và có ít nhất 60 nước đã sử dụng hệ thống dữ liệu này. Chúng tôi có hơn 700 người hướng dẫn có bằng cấp chuyên môn trong các khóa học về "Sự trân trọng tại nơi làm việc" trên toàn thế giới. Và điều quan trọng nhất, số lượng bán ra của cuốn sách vẫn đang tiếp tục tăng (hơn 40.000 bản mỗi năm) – giúp các nhà lãnh đạo và nhân viên trên toàn thế giới học được cách bày tỏ sự trân trọng một cách hiệu quả với các thành viên trong đội ngũ của mình.

Sự trân trọng ở nơi làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển môi trường làm việc tích cực vì nhân viên dù ở cấp bậc nào cũng đều khao khát được coi trọng. Nhưng môi trường làm việc thì luôn thay đổi và sau thập kỷ vừa qua, chúng tôi càng thấu hiểu sâu sắc hơn những yếu tố quan trọng giúp biểu đạt sự ghi nhận chân thành trong rất nhiều môi trường làm việc khác nhau.

Do đó, chúng tôi ra mắt ấn bản mới, đã được chỉnh lý, bổ sung của *5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên* để:

• Trích dẫn những nghiên cứu mới nhất liên quan tới sự trân trọng;

• Chia sẻ những bài học quan trọng có được thông qua quá trình làm việc với hàng nghìn công nhân;

• Đưa ra các ví dụ từ nhiều ngành nghề;

• Làm rõ các luận điểm để hiểu tầm quan trọng của việc áp dụng năm phương thức biểu đạt sự trân trọng trong thực tế;

• Kết nối bạn với lượng lớn nguồn tư liệu (các bài báo, video, bản ghi âm, công cụ đánh giá, các tài liệu giảng dạy, nội dung hình ảnh trực quan) mà chúng tôi đã tạo ra để giúp bạn xây dựng văn hóa bày tỏ sự trân trọng.

Chúng tôi tin rằng ấn bản mới này sẽ là nguồn tư liệu giá trị cho những ai đã từng đọc bản đầu tiên và những ai mong muốn học hỏi về sức mạnh của việc biểu đạt sự ghi nhận chân thành để giúp mối quan hệ tại nơi làm việc trở nên lành mạnh và tích cực hơn.

Trân trọng,

Tiến sĩ Paul White,

Tiến sĩ Gary Chapman

Lời giới thiệu

BẠN CÓ CẢM THẤY MÌNH ĐƯỢC đồng nghiệp ĐÁNH GIÁ CAO không?

Nếu có, hãy tận hưởng việc đi làm mỗi ngày. Tuy nhiên, nếu bạn cảm thấy không được công nhận, công việc sẽ chỉ để kiếm miếng ăn mà thôi. Tất cả chúng ta đều muốn được trả công xứng đáng cho những việc mình đang làm. Đúng vậy, tất cả chúng ta đều muốn kiếm được nhiều tiền hơn. Nhưng yếu tố quan trọng nhất để đánh giá mức độ thỏa mãn với công việc không phải được trả bao nhiêu, mà là chúng ta có được trân trọng và cảm thấy có giá trị hay không. Điều tra mới nhất của Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực Hoa Kỳ cho thấy sự ghi nhận và gắn kết là chìa khóa để giữ chân nhân viên giỏi. Và, dựa trên kết quả điều tra của Bộ Lao động Hoa Kỳ, 64% công dân Mỹ từng nghỉ việc nói rằng họ làm vậy vì cảm thấy không được công nhận.[1]

Điều này đúng với mọi người lao động, từ các nhà lãnh đạo cao nhất cho tới những nhân viên bảo vệ. Ẩn sâu trong tâm hồn con người đều đòi hỏi sự ghi nhận. Khi nhu cầu không được đáp ứng, mức độ gắn kết của nhân viên với công việc sẽ rất thấp.

Dưới đây là những trải lòng của ba người lao động làm việc ở các vị trí khác nhau – nhưng đều chia sẻ về mong muốn được ghi nhận.

"VẤN ĐỀ KHÔNG NẰM Ở CHUYỆN TIỀN BẠC."

"Tôi sẽ không bỏ việc nếu biết công việc của mình được coi trọng," David nói. David 30 tuổi, là trợ lý Giám đốc Tài chính của một công ty kinh doanh bất động sản. Anh đã làm việc cho công ty khoảng 15 tháng, ban đầu rất hào hứng về cơ hội phát triển bản thân và sự nghiệp mà vị trí này mang lại. Nhưng theo thời gian, anh ngày càng vỡ mộng.

Dave cho biết anh quyết định từ bỏ công việc hiện tại và dự định chuyển qua một công ty khác. “Vấn đề không nằm ở chuyện tiền bạc. Vấn đề là bất kể tôi có làm gì – dù tôi đã làm bao lâu hay đã đạt được thành tích gì – tôi chưa bao giờ nghe thấy bất cứ điều gì tích cực. Nếu phạm sai lầm, tôi sẽ bị phàn nàn ngay lập tức, nhưng nếu tôi hoàn thành công việc tốt, sẽ không có gì ngoài sự im lặng.”

*

Trong một cuộc họp mà chúng tôi tổ chức với các nhân viên của một công ty sản xuất làm ăn phát đạt, Cindy đã cười và nói: “Không thể nào!” khi chúng tôi bàn luận về các kết quả của MBA Inventory với cả nhóm. Cách biểu đạt sự trân trọng Cindy mong muốn là những hành động giúp đỡ người khác. Cindy, trợ lý điều hành của người sáng lập kiêm CEO một công ty gia đình, rất cảm kích khi các đồng nghiệp tham gia và giúp cô hoàn thành nhiệm vụ, đặc biệt là khi khối lượng công việc quá nhiều. Cô đã làm việc cho ông Stevens suốt hơn 20 năm và hiểu rõ ông hơn bất cứ ai. Mặc dù vị CEO hiện đã gần 70 tuổi và chỉ làm việc bán thời gian, Cindy vẫn có rất nhiều việc phải làm – lên kế hoạch cho các chuyến đi, quản lý tài chính cá nhân và cập nhật tình hình kinh doanh cho ông. Cindy đã ghi trong kết quả MBA Inventory rằng nếu đồng nghiệp (hoặc người giám sát) muốn bày tỏ sự ghi nhận của họ với cô, họ nên hỗ trợ hoàn thành công việc khi cô cảm thấy quá sức. Cô nói: “Nếu ông Stevens giúp tôi hoàn thành công việc, tôi sẽ chết vì đau tim mất.” Cô đang đùa – nhưng thái độ sắc bén vẫn ẩn trong lời đáp của cô ấy.

*

“Tôi thích làm việc ở đây,” Elena nói. “Tôi không nghĩ mình có thể thích nơi nào khác ngoài phòng khám của Bác sĩ Jones. Này, đừng hiểu nhầm nhé. Bác sĩ Jones có yêu cầu rất cao. Ông luôn kỳ vọng bạn làm tốt việc của mình. Chúng tôi làm việc chăm chỉ, tiếp đón nhiều bệnh nhân và luôn hoàn thành nhiệm vụ với chất lượng phục vụ tốt nhất.” Chúng tôi từng nghe nhiều người nói rằng Bác sĩ Jones, một bác sĩ nhãn khoa, là người làm việc rất chăm chỉ và hiệu quả, mang tới cho khách hàng sự chăm sóc tuyệt vời. Và chúng tôi cũng biết các trợ lý y khoa xếp hàng để có thể làm việc cùng ông.

Tại sao? “Vì Bác sĩ Jones đối xử với chúng tôi rất tốt. Ông luôn khiến cho chúng tôi cảm thấy mình được quan tâm”

Ví dụ thế này: “Mỗi tháng một lần, ông sẽ đặt bữa trưa cho nhân

viên (chúng tôi có thêm nửa tiếng ăn trưa trong hôm này). Chúng tôi có những cuộc họp nội bộ để thảo luận về hoạt động của văn phòng – điều gì đang hoạt động tốt và điều gì đang gây khó khăn – và tìm cách cải thiện chúng. Thỉnh thoảng trong các cuộc họp, ông sẽ chia sẻ những nghiên cứu hoặc công nghệ y học mới với chúng tôi.

Vào dịp Giáng sinh, ông sẽ cho chúng tôi một ngày nghỉ có lương để mua sắm và tặng phiếu giảm giá trị giá hàng trăm đô-la. Nhưng trên hết, ông rất tích cực và luôn khích lệ chúng tôi. Ông thường xuyên nói chúng tôi đang làm việc rất tốt – dù là với cá nhân hay cả nhóm. Bạn sẽ không thể khiến tôi rời nơi đây, dù có trả bao nhiêu."

ỨNG DỤNG NĂM PHƯƠNG THỨC BIỂU ĐẠT TRONG THỰC TẾ

Những ví dụ trên cho thấy điều khiến một người cảm thấy được trân trọng không nhất thiết cũng mang tới cảm xúc tương tự cho người khác. Do vậy, ngay cả trong những công ty coi trọng sự ghi nhận, các nỗ lực thể hiện sự trân trọng cũng thường không mang lại hiệu quả. Vì năm phương thức biểu đạt sự trân trọng có tác động đáng kể tới các mối quan hệ của con người, cùng với vai trò quan trọng của việc ghi nhận nỗ lực nơi công sở, chúng tôi cam kết sẽ cung cấp những tài liệu giúp bạn áp dụng các khái niệm này để thấu hiểu – và trân trọng – những người mà bạn làm việc cùng. Tránh việc người đọc bị quá tải đồng thời mang tới hứng thú khám phá các thông tin bổ sung này, chúng tôi sẽ cung cấp đường link tới các video, bài báo và các nguồn tài liệu mở rộng tại phần thông tin tham khảo ở mỗi chương. Những thông tin này được tổng hợp ở phần Ghi chú cuối sách.

Hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu tại sao sự trân trọng ở nơi làm việc thực sự rất quan trọng với nhân viên – và cả công việc kinh doanh của bạn.

"Yếu tố quan trọng nhất để đánh giá mức độ thỏa mãn với công việc không phải được trả bao nhiêu, mà là chúng ta có được trân trọng và cảm thấy có giá trị hay không."

Chương 1
Điều người lao động mong muốn nhất

TÔI (GARY) ĐANG DÙNG BỮA TỐI cùng một người bạn là nhân viên của một tổ chức phi chính phủ. Tôi cho anh xem một bản tóm tắt nghiên cứu của mình với Tiến sĩ White đang thực hiện với hệ thống dữ liệu *Sự trân trọng ở Nơi làm việc*. Sau khi chia sẻ xong, tôi nói: "Tôi có thể hỏi anh một câu hơi riêng tư về công việc được không?"

"Chắc chắn rồi," anh ấy trả lời.

Tôi tiếp tục: "Anh cảm thấy, trên thang đo 0-10, mức độ trân trọng của người giám sát hiện tại dành cho mình nằm ở mức nào?"

"Khoảng 5", anh đáp. Tôi nhận ra vẻ thất vọng trong giọng nói ấy.

Tôi hỏi tiếp câu thứ hai: "Trên thang đo 0-10, anh cảm thấy mức độ trân trọng của các đồng nghiệp dành cho mình nằm ở mức nào?"

"Khoảng mức 8," anh ấy nói.

20 5 phương thức ghi nhận nỗ lực của nhân viên

"Có bao nhiêu đồng nghiệp gần gũi với anh?" tôi hỏi.

"Hai," anh trả lời.

"Anh có cảm thấy được trân trọng ngang với hai người họ không?" tôi hỏi.

"Không," anh nói. "Một người ở khoảng mức 6 và người còn lại ở

mức 9. Đó là lý do tôi nói mình ở mức 8."

Cho dù bạn là chủ doanh nghiệp, CEO, người quản lý hay cộng sự, cuốn sách này sẽ giúp bạn thể hiện sự ghi nhận theo những cách có ý nghĩa với những người mà bạn làm việc cùng. Một bài học thú vị mà chúng tôi đã học được qua đây là: Bất cứ ai cũng có thể tạo nên sự khác biệt ở nơi làm việc, bất chấp vị trí của họ – dù là quản lý, lễ tân, giám đốc, người trực điện thoại hay thành viên trong các bộ phận khác.

Ai cũng có thể tạo nên sự khác biệt ở nơi làm việc, bất kể vị trí của họ là gì.

Tại sao cảm giác được ghi nhận lại vô cùng quan trọng trong môi trường làm việc? Mỗi chúng ta đều mong muốn những điều mình làm là có ý nghĩa. Nếu quản lý và các đồng nghiệp không khiến người lao động cảm thấy mình có giá trị, họ sẽ bắt đầu cảm thấy bản thân chỉ như người máy hay một mặt hàng. Nếu không ai nhận thấy quyết tâm hoàn thành tốt công việc của một người, động lực làm việc của người đó sẽ suy giảm theo thời gian. Steven Covey, tác giả của cuốn sách bán chạy *The 7 Habits of Highly Effective People (7 thói quen hiệu quả)*, đã cảm nhận rất rõ mong muốn được trân trọng của con người: "Bên cạnh duy trì sự sống vật chất, nhu cầu lớn nhất của con người là duy trì sự sống tinh thần, bao gồm mong muốn được thấu hiểu, khẳng định bản thân, mang lại ý nghĩa và được trân trọng."[1]

Khi mỗi cá nhân không cảm nhận được giá trị và sự trân trọng, hậu quả tất yếu sẽ là:

• Người lao động trở nên chán nản, cảm thấy: "Ngày càng có nhiều việc để làm, nhưng không ai chú ý hay quan tâm tới những đóng góp của tôi."

• Nhân viên trở nên tiêu cực về công việc, hay càu nhàu, phàn nàn và buôn chuyện nhiều hơn.

• Sự trễ nải (vào đầu ngày, nghỉ giữa giờ, sau bữa trưa)

cũng như tỷ lệ nhân viên nghỉ "ốm" tăng lên.

• Các thành viên trong nhóm thiếu kết nối với nhau và với sứ mệnh của công ty (kết quả là, mức độ gắn kết nhân viên giảm sút).

• Cuối cùng, các thành viên bắt đầu xem xét việc rời tổ chức, tìm kiếm công việc khác và số lượng nhân viên bỏ việc tăng lên.

TẠI SAO "CHỈ NÓI CẢM ƠN" LÀ KHÔNG ĐỦ

Thể hiện sự ghi nhận tới các nhân viên và cộng sự nghe có vẻ rất dễ dàng và đơn giản. Trên nhiều phương diện, đúng là như vậy. Tuy nhiên, để việc thể hiện sự trân trọng có thể thực sự khích lệ được người khác, chúng ta cần cân nhắc một số yếu tố.

Đầu tiên, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy những nỗ lực phát động phong trào thể hiện sự trân trọng trong toàn bộ tổ chức không mang lại hiệu quả. Một nhân viên đã nói về tổ chức của mình như sau: "Chúng tôi làm rất tốt việc biểu đạt sự ghi nhận ở cấp độ toàn công ty. Nhưng tôi không nghĩ chúng tôi làm tốt ở cấp độ cá nhân." Cố gắng thực hiện một chiến dịch "nói lời cảm ơn" trong toàn công ty không mang lại tác động lớn, thực tế còn gây ra phản ứng ngược, châm ngòi cho sự hoài nghi trong đội ngũ. Mặc dù tất cả chúng ta đều muốn được coi trọng, nhưng chúng ta muốn nó xuất phát từ sự chân thành chứ không phải những gì chuẩn bị trước.

Sau đây là một số khác biệt giữa sự ghi nhận và sự trân trọng: Sự ghi nhận thường dùng để nói đến hành vi. "Buộc họ làm những gì bạn muốn và công nhận điều đó," theo định nghĩa trong sách vở. Ngược lại, sự trân trọng chú trọng không chỉ thành quả mà còn khẳng định giá trị của người lao động.

Sự ghi nhận nhằm cải thiện hiệu suất và chú trọng vào những gì tốt cho công ty. Sự trân trọng nhấn mạnh điều gì tốt cho công ty và điều gì tốt cho người lao động (đôi khi giúp họ tìm thấy vị trí thích hợp hơn vị trí hiện tại).

Sự ghi nhận chỉ yêu cầu bạn thực hiện những hành vi nhất định: nhận định những hành vi mong muốn, kiểm soát và tưởng thưởng sau đó. Sự trân trọng chân thành bao gồm cả hành vi và tấm lòng. Bạn đã bao giờ nhận được "sự trân trọng" từ ai đó và cảm thấy nghi ngờ độ thành thực chưa? Cố gắng tỏ ra trân trọng ai đó không bao giờ thành công.

Cuối cùng, chiều hướng quan hệ của sự ghi nhận là từ trên xuống, đến từ những người quản lý, giám đốc hay bộ phận nhân sự. Ngược lại, sự trân trọng có thể được truyền đạt ở bất kỳ hướng nào – từ đồng nghiệp tới đồng nghiệp, từ quản lý tới nhân viên hay thậm chí là từ một người lao động tới người điều hành công ty.

Sự trân trọng nhấn mạnh cái gì là tốt cho công ty và cho mỗi cá nhân.

Nhưng từ quan điểm của người quản lý (hay đồng nghiệp), cái khó là biết được những hành động nào có thể ghi điểm và thể hiện sự trân trọng tới các thành viên trong đội ngũ. Đây là lý do chúng tôi phát triển công cụ đánh giá Động lực nhận từ sự trân trọng (*MBA Inventory*)[2], bao gồm "những nhóm hành động" đặc trưng cho mỗi cách biểu đạt sự trân trọng. Chúng tôi muốn phát triển bộ công cụ hành động, được cá nhân hóa cho các chủ doanh nghiệp và lãnh đạo tổ chức để thể hiện sự trân trọng tới các thành viên trong nhóm mà không cần phải suy đoán xem điều ý nghĩa nhất với nhân viên của họ là gì. Chúng tôi đồng ý với tuyên bố của Buckingham và Clifton trong cuốn sách bán chạy *Now, Discover Your Strengths* (tạm dịch: Giờ thì, khám phá sức mạnh của bạn đi): "Để trở thành một quản lý vượt trội, biến tài năng của con người trở thành sức mạnh to lớn, ta cần một yếu tố cực kỳ quan trọng. Thiếu yếu tố này... bạn sẽ không bao giờ đạt tới sự hoàn hảo. Yếu tố cực kỳ quan trọng ấy chính là *Cá nhân hóa*."[3]

Chúng tôi nhận thấy khá nhiều tổ chức đang tìm kiếm cách thức để khích lệ các thành viên trong đội ngũ và tưởng thưởng họ vì đã hoàn thành tốt công việc, nhưng việc sử dụng tiền thưởng để khích lệ thật vô ích. Đây là điều đã xảy ra trong phạm vi chính phủ, trường học, các trung tâm dịch vụ xã hội, nội các và các tổ chức phi lợi nhuận. Các nhà quản lý và quản trị viên phải tìm cách khích lệ các thành viên trong nhóm mà không cần đến tiền bạc. (Trong thực tế, như các thảo luận trong chương tiếp theo, sử dụng tiền thưởng để thúc đẩy và thể hiện sự trân trọng hoàn toàn không hiệu quả.)

Cuối cùng, một số tin tốt dành cho lãnh đạo của các tổ chức. Khi các nhà lãnh đạo tích cực theo đuổi việc hướng dẫn các thành viên thể hiện sự trân trọng chân thành theo đúng cách mà người nhận mong muốn, toàn bộ văn hóa làm việc sẽ được cải thiện. Thật thú vị, khi đó thậm chí các nhà quản lý và giám sát viên cũng nói rằng họ thích công việc của mình hơn! Tất cả chúng ta đều phát triển trong một bầu không khí trân trọng.

KHI TRÂN TRỌNG TRƯỢT ĐÍCH

Mỗi người đều có một cách chủ yếu và thứ yếu để biểu đạt sự trân trọng. Đối với chúng ta, cách biểu đạt chính sẽ truyền tải sâu sắc hơn các cách khác. Dù chấp nhận cả năm cách biểu đạt sự trân trọng, chúng ta sẽ không cảm nhận được giá trị thực sự, trừ khi sự trân trọng được truyền đạt theo cách biểu đạt chính. Khi những

thông điệp hết lần này tới lần khác được gửi đi bằng những cách biểu đạt khác, mục đích của thông điệp đã "trượt đích" và mất đi tác động người gửi mong muốn đạt được.

Tất cả chúng ta đều có xu hướng giao tiếp với người khác theo cách có ý nghĩa nhất với mình – chúng ta "nói bằng ngôn ngữ của mình". Tuy nhiên, nếu thông điệp không được truyền đạt bằng ngôn ngữ của người nhận, hành động thể hiện sự trân trọng sẽ chẳng có ý nghĩa gì đặc biệt với họ. Đó là lý do nhiều nhân viên không cảm kích khi nhận được một phần thưởng – thứ vốn là một phần của kế hoạch ghi nhận nỗ lực của công ty vì nó không được thể hiện bằng ngôn ngữ biểu đạt sự trân trọng mà họ thích. (Hoặc, ngay cả khi cách biểu đạt của họ là *Quà tặng bằng hiện vật*, phần thưởng cụ thể có thể không có nhiều giá trị với họ.)

"Hằng năm, tôi nhận được vài món quà khác nhau nhân các dịp kỷ niệm hoặc ghi nhận cho thành tích vượt mức kỳ vọng," một người phụ nữ làm việc cho một công ty hạng trung chia sẻ. "Nhưng những món quà đó là cách biểu đạt tôi ít mong đợi nhất, chúng không có nhiều ý nghĩa với tôi. Bạn biết điều gì khiến tôi cảm thấy tốt nhất không? Có một cuộc nói chuyện thực sự thú vị với sếp và những lãnh đạo cấp cao khác về những gì đang diễn ra trong tổ chức." Cách biểu đạt sự trân trọng chính của người phụ nữ này là *Thời gian chất lượng*. Đối với cô, những món quà vật chất đã trượt đích.

Và đây là câu chuyện của Lindsay, người luôn dẫn đầu bộ phận bán hàng và có thành tích cao nhất về mức độ hài lòng của khách hàng. Vào những cuộc họp bộ phận hằng quý, cô thường được vinh danh nhận thưởng. Đối với Lindsay, điều này giống như tra tấn. Cô ghét đứng trước cả nhóm và không muốn được đám đông chú ý. Điều mà cô coi trọng là thời gian chia sẻ với người giám sát các ý tưởng cải thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng. Cách biểu đạt sự trân trọng chủ yếu của Lindsay là *Thời gian chất lượng*, chứ không phải *Ngôn từ khẳng định*. Sự ghi nhận công khai khiến cô lúng túng và mang lại trải nghiệm tiêu cực – rõ ràng không phải là động viên.

Sự thiếu đồng bộ có thể khiến cho người nói và người nhận thông tin cảm thấy bối rối. Hãy xem xét diễn biến câu chuyện sau:

"Chuyện gì xảy ra với Elliot vậy?" Anna hỏi đồng nghiệp. "Tôi nói với anh rằng anh đã làm việc rất tốt. Thậm chí tôi còn mua cho anh một tấm vé xem trận đấu của đội Lakers cuối tuần này để cảm ơn khi đã chấp nhận làm thêm ngoài giờ. Và sau đó, anh rầu rĩ đi

loanh quanh và nói với Alex rằng anh cảm thấy đội ngũ quản lý không thực sự coi trọng những gì mình đã làm. Anh ấy muốn gì chứ?"

Điều Elliot muốn là sự giúp đỡ của đồng đội khi cần hoàn thành dự án. Anh không muốn phải tự hoàn thành nó, mặc dù anh sẽ làm nếu cần thiết. Anh coi trọng *Hành động quan tâm* và sẽ thực sự cảm thấy được khích lệ nếu như đồng nghiệp hay người quản lý có thể làm việc muộn cùng mình và hỗ trợ hoàn thành dự án. Nói "Cảm ơn" hay tặng anh vài món quà hữu hình cũng tốt thôi, nhưng nó không thực sự đáp ứng được nhu cầu cảm xúc của anh về việc cảm thấy được trân trọng.

Điều này dẫn đến luận điểm tổng thể của cuốn sách này. *Chúng tôi tin rằng người lao động cần cảm thấy được trân trọng để có thể yêu thích công việc, hoàn thành tốt nhất công việc và tiếp tục cống hiến trong một thời gian dài.* Khi thành viên trong nhóm cảm thấy thực sự được coi trọng, những kết quả tốt ắt sẽ tới.

Tony Schwartz, chủ tịch và CEO của The Energy Project, đã đúng khi nói thế này:

"Mọi điều mà chúng ta nhận được từ công việc đều không đáng giá bằng cảm giác được coi trọng – về giá trị chúng ta đã đóng góp cho tập thể và được ghi nhận vì điều đó."

Dựa trên một nghiên cứu toàn cầu của Towers Watson, điều quan trọng nhất dẫn tới sự gắn kết chính là việc người lao động có cảm nhận được sự quan tâm của các nhà quản lý tới phúc lợi của họ hay không.[4]

Việc thấu hiểu những gì khiến cho bạn và các đồng nghiệp cảm thấy được khích lệ có thể cải thiện đáng kể các mối quan hệ tại nơi làm việc, tăng gắn kết giữa các thành viên trong nhóm và tạo nên môi trường làm việc tích cực hơn. Mục tiêu của chúng tôi là cung cấp các công cụ, nguồn tài liệu và thông tin để giúp bạn hiểu được điều này và áp dụng vào thực tế theo cách có ý nghĩa trong môi trường làm việc.

Cá nhân hóa:

1. Khi muốn thể hiện sự trân trọng với đồng nghiệp, bạn thường làm gì? Bạn tin hành động của mình có ảnh hưởng như thế nào (trong việc khiến các đồng nghiệp cảm thấy được coi trọng)?

2. Bạn nghĩ các đồng nghiệp biết cách thể hiện sự trân trọng với

mình hay không? Họ đã cố gắng làm những gì? Có điều gì tác động tới bạn hay không?

3. Khi cảm thấy chán nản trong công việc, những hành động nào của người khác có thể khích lệ bạn?

4. Trên thang đo 1-10, bạn cảm thấy mức độ trân trọng của quản lý hiện tại với mình ở mức nào?

5. Trên thang đo 1-10, bạn cảm thấy mức độ trân trọng của các đồng nghiệp với mình ở mức nào?

Chương 2

Dành cho lãnh đạo doanh nghiệp: Tại sao sự trân trọng là khoản đầu tư hời

MỤC TIÊU CƠ BẢN CỦA doanh nghiệp là cung cấp hàng hóa và dịch vụ phù hợp với nhu cầu và mong đợi của khách hàng, đồng thời mang lại lợi nhuận cho công ty (cũng như đem lại tác động tích cực cho cộng đồng và các cổ đông khác). Bởi vậy, các lãnh đạo doanh nghiệp thường chỉ tập trung vào lợi nhuận và tỷ suất hoàn vốn (ROI) mang lại cho các cổ đông. Trong thực tế, ROI là một trong những chỉ số đo lường để kiểm tra kết quả của các lãnh đạo cấp cao và các quản lý.

Câu hỏi thực tế cần phải trả lời ở đây là: "Tôi (hay tổ chức của tôi) sẽ có những lợi ích gì từ việc đào tạo lãnh đạo và nhân viên thể hiện sự trân trọng với những người khác?"

Trong khi hầu hết các chủ sở hữu đều muốn nhân viên của mình yêu thích công việc và có thái độ tích cực về công ty, phần lớn các nhà lãnh đạo lại đánh giá lợi ích của các chương trình hoặc hoạt động dựa trên tác động của chúng tới sức khỏe tài chính. Nếu một hoạt động không mang lại lợi ích cho công ty, cùng lúc đó khiến nhân viên đánh mất sự tập trung và năng lượng, tại sao người quản lý lại muốn thực hiện nó?

Thường thì khi chúng tôi chia sẻ hệ thống dữ liệu *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* với các nhà điều hành và lãnh đạo các tổ chức, doanh nghiệp, câu hỏi "Tại sao?" luôn được đưa ra. "Tại sao chúng tôi nên chú trọng vào việc thể hiện sự trân trọng với nhân viên? Chúng tôi trả lương rất xứng đáng. Trước những thách thức của nền kinh tế toàn cầu, họ nên thấy biết ơn khi vẫn có một công việc. Đúng

vậy, tôi muốn họ vui vẻ và cảm thấy được tôn trọng; nhưng mặt khác, ở đây chúng tôi đang kinh doanh. Vấn đề không phải những cái ôm ấp hay sự thân thiện; mà là cung cấp hàng hóa và dịch vụ song song với tạo ra lợi nhuận."

Phản ứng này không lạ thường và cũng không vô lý trong mắt những người có trách nhiệm với tình hình tài chính của một công ty. Thế giới việc làm là một môi trường đầy những đòi hỏi khắc nghiệt. Các nhà quản lý và giám đốc phải đối mặt với cạnh tranh toàn cầu, cắt giảm ngân sách, tăng thuế và lực lượng lao động chưa qua đào tạo. Không ai có thừa thời gian hay năng lượng để lãng phí vào các dự án không mang lại thành công cho tổ chức. Vậy nên, câu hỏi thực tế cần phải trả lời ở đây là: "Tôi (hay tổ chức của tôi) sẽ có những lợi ích gì từ việc đào tạo các lãnh đạo và nhân viên thể hiện sự trân trọng với những người khác?"

NHỮNG NHẬN THỨC SAI LẦM CỦA CÁC LÃNH ĐẠO VỀ SỰ TRÂN TRỌNG

Trước khi đưa ra những lý do tại sao việc đào tạo các thành viên trong đội ngũ thể hiện sự trân trọng lại hữu ích với tổ chức và người lao động, trước tiên chúng tôi sẽ đưa ra một số niềm tin sai lầm của các lãnh đạo, để họ có thể "lắng nghe" những dẫn chứng thuyết phục về giá trị của sự trân trọng và khích lệ.

Có một giả thiết sai lầm là *mục tiêu chính của việc thể hiện sự trân trọng là làm hài lòng người lao động.* Các cá nhân hay hoài nghi thường giữ niềm tin này, họ chỉ trích nhạo báng sự trân trọng là những thứ "sến sẩm" và vô dụng. Có một câu châm ngôn như thế này: "Công việc là việc hoàn thành mọi việc được giao. Tôi không quan tâm người khác nghĩ gì về nó."

Không may là, niềm tin này thực sự có một số căn cứ vững chắc. Trong thế giới của sự khích lệ và những suy nghĩ tích cực, vài cá nhân có thiện chí đã nhấn mạnh sự trân trọng tới mức cực đoan nhằm đạt được mục tiêu "khiến tất cả đều vui vẻ". Với vai trò cố vấn, chúng tôi có thể khẳng định điều này đã và sẽ là một nỗ lực thất bại. Tại sao? Vì không ai có thể khiến người khác vui vẻ.

Ngay cả khi chúng ta tập trung giúp mọi người "cảm thấy tốt hơn", mục tiêu này cũng khó có thể đạt được. Chúng ta biết rằng, về cơ bản, những phản hồi cảm tính của mình là kết quả của những gì chúng ta mong đợi trong cuộc sống. Nếu đạt được chúng, chúng ta thấy hài lòng; nếu không, chúng ta trở nên nản lòng, giận dữ hoặc thất vọng. Mặc dù chúng ta có thể giúp mọi

người học cách điều chỉnh mong đợi sao cho gần với thực tế hơn, nhưng không ai có thể khiến cho người khác cảm thấy bất cứ cảm xúc gì.

Nhận thức sai lầm thứ hai của nhiều lãnh đạo là có những mô hình tổ chức và ngành nghề dễ lĩnh hội khái niệm *thể hiện sự trân trọng* hơn các ngành khác. Thực tế, kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy điều này không quan trọng: vấn đề không phải ngành nghề hay môi trường làm việc, mà là lãnh đạo và người quản lý của tổ chức.

Chúng tôi đã tập hợp danh sách nghề nghiệp, công việc và môi trường làm việc của nghiên cứu về tầm quan trọng của sự trân trọng ở nơi làm việc. Vui lòng lưu ý rằng đây không phải là một danh sách toàn diện – vì các nghiên cứu mới sẽ được công bố gần như hằng tháng.

Nhà cung cấp các gói chăm sóc đời sống dài hạn	Trợ lý luật sư	Quản lý tập đoàn y tế
Nhân viên ngân hàng	Nhân viên công tác xã hội	Nha sĩ
Giáo viên trường công	Kế toán viên	Quản lý Spa
Kỹ thuật viên nhãn khoa	Nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc trẻ em	Bác sĩ thú y
Công nhân dây chuyền sản xuất	Nhân viên cơ quan chính phủ	Đại diện dịch vụ khách hàng
Công nhân nhà máy	Y tá	Quản lý giáo dục
Nhà cung cấp dịch vụ y tế tại nhà	Nhân viên trường cao đẳng/đại học	Quân nhân
Nhân viên làm việc từ xa	Chuyên gia công nghệ thông tin	Nhân viên đại lý bảo hiểm
Nhân viên chấp pháp	Nhân viên khách sạn	Nhân viên nhà hàng

Hiển nhiên, sự đa dạng về nghề nghiệp và ngành nghề cho thấy việc thể hiện sự trân trọng tại nơi làm việc có ảnh hưởng rất lớn. Vấn đề này không chỉ bó hẹp tại Bắc Mỹ – chúng tôi đã làm việc với các công ty và doanh nghiệp đa quốc gia xuyên suốt châu Âu, châu Á, Nam Mỹ cũng như châu Đại Dương và nhận thấy việc thể

hiện sự trân trọng tại nơi làm việc có tác động tích cực tới sự lành mạnh của tổ chức.[1]

NHỮNG LỢI ÍCH CỦA SỰ TRÂN TRỌNG

Khi xác định các kết quả tích cực của bất kỳ quá trình hay sản phẩm nào, chúng ta cần xem xét ba nguồn thông tin chính:

1. Chứng cứ dựa vào nghiên cứu.

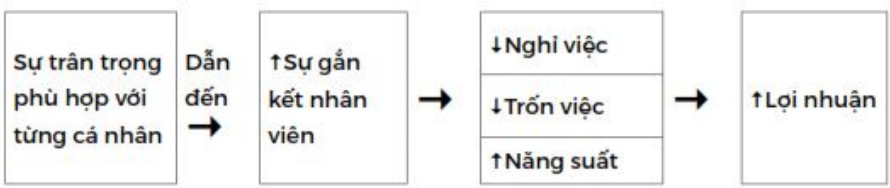
2. Chứng cứ và các câu chuyện cá nhân.

3. Phản hồi của thị trường qua thời gian.

Lý luận có sức thuyết phục nhất về giá trị của một sản phẩm nên được chứng thực từ các kết quả rõ ràng từ cả ba nguồn trên. Hãy cùng xem xét chúng.

Chứng cứ dựa vào nghiên cứu

Vì khối lượng nghiên cứu quá lớn (và vẫn tiếp tục tăng lên), chúng tôi tổng hợp kết quả và tham chiếu nguồn tài liệu cho những người muốn tìm hiểu sâu thêm về các nghiên cứu. Dựa vào bối cảnh, chúng tôi đã phát triển một biểu đồ tiến trình liên kết sự trân trọng tại nơi làm việc với các kết quả làm việc.



Sự trân trọng ở nơi làm việc liên quan trực tiếp tới sự gắn kết của nhân viên. Theo những nghiên cứu của Gallup, mức độ trân trọng mà nhân viên nhận được là một trong những yếu tố có tác động đáng kể tới mức độ gắn kết của nhân viên trong tổ chức[2]. Một khảo sát của Glassdoor đã cho thấy 81% tổng số nhân viên nói rằng họ "có động lực làm việc chăm chỉ hơn khi cấp trên bày tỏ sự trân trọng với công việc của họ"[3]. Forbes khuyến nghị rằng bày tỏ sự trân trọng với đóng góp của nhân viên sẽ đồng thời làm tăng sự gắn kết của họ[4]. Sự gắn kết của nhân viên có mối liên quan tới những động lực bên trong mạnh hơn gấp ba lần so với phần thưởng bên ngoài[5], đồng thời động lực bên trong cũng có ảnh hưởng rất nhiều tới năng lực thực hiện công việc.[6]

TẦM QUAN TRỌNG CỦA SỰ GẮN KẾT NHÂN VIÊN

Qua nhiều năm, tổ chức Gallup đã thực hiện các nghiên cứu và bài phỏng vấn với hơn 1 triệu người trên toàn thế giới, xác định những yếu tố quan trọng góp phần gia tăng sự gắn kết giữa các nhân viên ở nơi làm việc[7]. Nó được định nghĩa là "cam kết tình cảm của nhân viên với tổ chức và mục tiêu của tổ chức". Cam kết tình cảm nghĩa là "nhân viên thực sự quan tâm tới công việc và công ty của họ"[8].

Mức độ gắn kết nhân viên ở nơi làm việc rất quan trọng với các lãnh đạo, khi nó giúp dự đoán tương đối chính xác về tác động của những lợi ích tích cực tới khả năng hoạt động và tình hình tài chính của một công ty.[9]

Bảng 1

Tổng quan tác động của sự gắn kết nhân viên với tổ chức

Kết quả của sự gắn kết nhân viên	Kết quả nghiên cứu
Nhân viên đi làm	Nhân viên gắn kết với công ty có số ngày nghỉ trung bình ít hơn 27% so với những nhân viên không gắn kết với công ty.
Giảm lượng nhân viên nghỉ việc	Nhóm doanh nghiệp với số lượng nhân viên không gắn kết nhiều có tỷ lệ nghỉ việc cao hơn 51% so với những doanh nghiệp có nhiều nhân viên gắn kết hơn.

Giảm tai nạn cho nhân viên trong khi làm việc	Khả năng gặp tai nạn trong khi làm việc của công ty thiếu độ gắn kết nhân viên cao hơn 62% so với công ty có sự gắn kết nhân viên.
Giảm tình trạng nhân viên trộm cắp	Các công ty thiếu sự gắn kết nhân viên có lượng hàng tồn kho thất thoát nhiều hơn 51% so với các công ty có sự gắn kết nhân viên cao.
Khách hàng đánh giá cao hơn	Các công ty có sự gắn kết nhân viên ở mức độ cao hơn có điểm đánh giá khách hàng cao hơn 12% so với các công ty có mức gắn kết nhân viên thấp hơn.
Năng suất cao hơn	Các công ty trong top 25% về mức độ gắn kết nhân viên trung bình có năng suất cao hơn 18% so với các công ty thuộc 25% thấp nhất.
Tăng lợi nhuận	Trong bản phân tích tổng hợp từ 263 nghiên cứu, chủ lao động với các nhân viên có mức độ gắn kết cao có lợi nhuận cao hơn 22% so với những người có các nhân viên có mức độ gắn kết thấp nhất.[10]

SỰ TRÂN TRỌNG VÀ GHI NHẬN DẪN TỚI NHỮNG KẾT QUẢ TÍCH CỰC

Bên cạnh những kết quả tích cực từ sự gắn kết nói chung, các nhà nghiên cứu cũng phát hiện ra những kết quả đặc trưng liên quan trực tiếp tới cách thể hiện sự trân trọng, ghi nhận và khen ngợi nhân viên[11]:

Việc cải thiện mức độ khen ngợi và ghi nhận dành cho nhân viên có thể *làm tăng hiệu suất và thu nhập khoảng 10-20%.*

• Việc tăng tần suất ghi nhận và khen ngợi sẽ làm điểm đánh giá trải nghiệm của bệnh nhân về một cơ sở y tế tăng hơn 11%.

• Khi so sánh 60 đội ngũ kinh doanh khác nhau, đội ngũ có hiệu suất cao nhất có nhiều bình luận tích cực hơn tới 5,6 lần so với những nhận xét tiêu cực. Ngược lại, những đội ngũ có hiệu suất thấp nhất có tới 2,8 nhận xét tiêu cực trên mỗi bình luận tích cực.

• Những lãnh đạo ít khi khen ngợi thành viên trong đội ngũ sẽ hạ thấp giá trị thực sự của mức lương mà họ đang trả. Những nhân viên nhận được nhiều lời khen ngợi có tỷ lệ đồng ý rằng "từ quan điểm khách quan nhất thì tôi nhận được mức lương thỏa đáng với

công việc" cao gấp đôi.

• Việc trao đi lời khen có thể sẽ mang tới ích lợi cho người đã trao chúng – gia tăng mức độ hạnh phúc của họ suốt một tháng sau đó.

BÊN LỀ: NHIỀU TIỀN KHÔNG THỂ GIỮ CHÂN HỌ

Khi trò chuyện với các tập đoàn hoặc trao đổi ý kiến với các doanh nghiệp, chúng tôi thường hỏi: "Bạn nghĩ lý do chính khiến nhân viên nghỉ việc là gì?" Câu trả lời thường xuyên nhận được là "để kiếm thêm tiền" hoặc "để phát triển – để nhận được vị trí tốt hơn". Tuy nhiên, chúng tôi biết lý do mà hầu hết mọi người rời bỏ công việc hiện tại không phải là nhận mức lương hay vị trí cao hơn. Thực tế, một nghiên cứu được tổng hợp bốn lần mỗi năm của một trong những công ty độc lập chuyên thống kê nguyên nhân thôi việc hàng đầu Hoa Kỳ đã đưa ra kết luận từ hàng nghìn cuộc phỏng vấn như sau:

Niềm tin: Hầu hết các nhà quản lý (89%) tin rằng người lao động nghỉ việc do muốn tăng lương, trong khi chỉ 11% tin rằng người lao động nghỉ việc là do những nguyên nhân khác.[12]

Thực tế: Chỉ 12% người lao động nghỉ việc do muốn tăng lương[13], trong khi 88% cho biết họ nghỉ việc vì những lý do khác ngoài tiền. Sự thật là, lý do được đưa ra hầu như đều thuộc bản chất tâm lý – bao gồm việc cảm thấy không được tin tưởng hay trân trọng.

Những nghiên cứu bổ sung sau đây sẽ làm sáng tỏ thêm vấn đề.

Tiền: Những gì các nghiên cứu chỉ ra

Tiền bạc không phải là một yếu tố thúc đẩy hiệu quả với nhiều người. Khi xem xét hơn 90 nghiên cứu trải dài suốt 120 năm, mối quan hệ giữa mức lương và sự hài lòng với công việc là rất yếu – số tiền kiếm được của người lao động chỉ chiếm 2% trong mức độ yêu thích công việc của họ.[14]

• Một nghiên cứu của McKinsey cho thấy *những phần thưởng tài chính ít thúc đẩy nhân viên hơn so với những khích lệ phi tài chính*.[15] Sự khen ngợi từ những nhà quản lý, sự chú ý của lãnh đạo và cơ hội dẫn đầu dự án thúc đẩy và thỏa mãn họ nhiều hơn so với những khích lệ tài chính như tăng lương cơ bản, các khoản thưởng hay những lựa chọn cổ phiếu.

• Việc tăng lương không phải là một động cơ thúc đẩy chính với thế hệ Baby-Boomers[16], thế hệ X[17], thế hệ Millennials[18] hay thế hệ

Z[19].

• Đối với thế hệ Millennials, yếu tố có tác động yếu nhất trong việc tăng sự gắn kết cá nhân chính là "có thêm tiền".[20]

• Trong vài trường hợp, khi phần thưởng tài chính tăng lên, động lực bên trong của người lao động (thứ thúc đẩy họ hoàn thành công việc) thực sự giảm xuống.[21]

• Bày tỏ sự trân trọng với người lao động góp phần tăng sự gắn kết của nhân viên.[22] Những động lực thúc đẩy bên trong có tác động gắn kết mạnh hơn gấp ba lần so với những phần thưởng bên ngoài[23] và, như chúng ta đã thấy, động lực thúc đẩy bên trong cũng là công cụ dự đoán hiệu suất công việc mạnh mẽ hơn.[24]

Các nhà quản lý và người sử dụng lao động cần phải nhận ra rằng tiền bạc không phải là động lực tốt nhất. Doanh nghiệp hoặc tổ chức của bạn sẽ có nguy cơ gặp rủi ro đánh mất chất lượng đội ngũ làm việc nếu các nhân viên không cảm nhận được sự trân trọng của người quản lý và các đồng nghiệp.[25] Hầu như các quản lý không coi trọng sự thật này, do đó họ tập trung hơn vào những lợi ích tài chính để giữ chân người lao động. Nhưng, như một nhà quản lý đã chán nản nói với chúng tôi: "Họ trả bao nhiêu tôi cũng không ở lại. Sự thiếu hỗ trợ đã khiến tất cả ấn tượng đổ bể."

NHÂN VIÊN NGHỈ VIỆC: KẾT QUẢ CUỐI CÙNG CỦA VIỆC KHÔNG CẢM THẤY ĐƯỢC TRÂN TRỌNG

Chi phí thay thế lao động thường được xem là chi phí hàng đầu với các doanh nghiệp và tổ chức. "Lao động nghỉ việc là một trong những nguyên nhân chính của việc giảm năng suất và sụt giảm nhuệ khí trong khu vực công thương nghiệp quốc doanh và cả khu vực kinh tế tư nhân."[26]

Chi phí (công khai và không công khai) của việc thay thế nhân viên bao gồm chi phí quảng cáo và tuyển dụng lao động mới, chi phí di chuyển của ứng viên, các chi phí liên đới với việc tuyển lựa, thuê mướn, bổ nhiệm, định hướng, các khoản thưởng gia nhập công ty và thay đổi chỗ ở.[27] Ở Hoa Kỳ, chi phí ước lượng cho việc thay thế nhân viên ít nhất là khoảng 5.000 tỷ đô-la mỗi năm.[28]

Đối với các doanh nghiệp tư nhân, chi phí của việc thay thế nhân viên ước lượng là:[29]

• 30-50% lương hằng năm cho một nhân viên không có kinh nghiệm.

• 150% lương hằng năm cho các nhân viên cấp trung.

• 400% lương hằng năm cho các nhân viên cấp cao hoặc các chuyên viên cấp cao.

Tác động của sự trân trọng với việc thay thế nhân viên thật sự ấn tượng:

• 79% nhân viên chủ động nghỉ việc cho biết việc cảm thấy ít được trân trọng là một trong những lý do chính dẫn tới việc rời bỏ công ty.[30]

• 66% nhân viên hiện thời cho biết họ sẽ nghỉ việc nếu cảm thấy ít được trân trọng.[31]

Theo kết quả một nghiên cứu của Bersin & Associates, các công ty thường thể hiện sự ghi nhận với nhân viên sẽ có ít hơn 31% nhân viên tự nghỉ việc so với các công ty không thể hiện điều đó.[32]

Trận chiến tranh giành những nhân viên có kinh nghiệm càng lúc càng trở nên dữ dội. Kết quả là, việc giữ chân các nhân viên giỏi là một trong những nhiệm vụ chủ yếu của các lãnh đạo trong thời điểm hiện nay.[33] Trên thực tế, 87% các chuyên viên nhân sự cho biết việc giữ chân các nhân viên ưu tú là vấn đề ưu tiên hàng đầu của họ.[34]

HÀNH ĐỘNG KHÔNG HIỆU QUẢ: GHI NHẬN NHÂN VIÊN THEO CÁCH TRUYỀN THỐNG

Các phong trào ghi nhận nhân viên đã tăng nhanh vài năm gần đây, trong đó 85-90% các doanh nghiệp ở Hoa Kỳ có các chương trình ghi nhận nhân viên[35] dưới các hình thức khác nhau, nhưng tỷ lệ nhảy việc vẫn ở mức cao[36] và sự gắn kết nhân viên không hề tăng lên.[37] Một phần nguyên nhân dẫn đến thực trạng này là do cách thức tổ chức chương trình.[38]

Hình thức ghi nhận phổ biến nhất là thâm niên làm việc (96%), tiếp theo là ghi nhận nghỉ hưu (64%)[39]. Tuy nhiên, những sự kiện này không diễn ra thường xuyên và không có tác động tới mức độ thỏa mãn cũng như hiệu suất công việc hằng ngày. Khi sự ghi nhận được các đoàn thể đưa ra (từ tổ chức), phần thưởng thường thấy nhất là kỷ niệm chương, bằng khen hay huy chương (50%) và 35% là những phần thưởng phi tài chính khác (thư hay sự ghi nhận công khai).[40] Trong khi một số người vui vẻ với việc được ghi nhận bằng cách này, nhiều người khác cảm thấy lúng túng và không thoải mái khi trở thành tâm điểm chú ý.[41]

Hầu hết các chương trình ghi nhận dựa trên việc khuyến khích nhân viên (tập trung vào sự phô trương) đều nhấn mạnh vào các phần thưởng, nhiều công ty chi tới 90 tỷ đô-la hằng năm cho việc khích lệ nhân viên.[42]

Mặc dù phần thưởng là phần quan trọng nhất trong các chương trình ghi nhận, chỉ 6% nhân viên nhận định những món quà hữu hình là cách biểu đạt sự trân trọng cơ bản mà họ muốn nhận được.[43]

Một nghiên cứu quốc gia thực hiện bởi chính phủ Canada cho thấy: "Không quan trọng các tổ chức thực hiện loại hình chương trình ghi nhận nào, nếu các nhân viên không coi đó là cách biểu đạt có giá trị với mình, sự ghi nhận sẽ mất đi ý nghĩa."[44]

Mong muốn trân trọng không được đáp ứng

Ở tất cả các nền văn hóa, nhu cầu cảm thấy được trân trọng là khao khát mạnh mẽ của hầu hết các nhân viên, giám sát, quản lý và chủ sở hữu doanh nghiệp, bất kể ở môi trường làm việc nào. Nhưng không may, trong hầu hết các trường hợp, nhu cầu đó lại không được đáp ứng:

• Trong một khảo sát của tờ *Chicago Tribune* với hơn 35.000 lao động, lý do hàng đầu cho sự yêu thích công việc là: "Ở công ty này, tôi cảm thấy thực sự được trân trọng."[45]

• Trong một nghiên cứu quốc gia với hơn 200.000 lao động do Boston Consulting Group[a] thực hiện, sự trân trọng là yếu tố quan trọng nhất dẫn tới thái độ yêu thích công việc của người lao động (các khoản tài chính đứng thứ 8 trong danh sách này).[46]

[a]. Một tập đoàn tư vấn quản lý của Mỹ được thành lập vào năm 1963, hiện có hơn 90 văn phòng trên toàn thế giới. (ND)

• Nhưng có tới 65% người lao động ở Bắc Mỹ cho biết họ không nhận được sự ghi nhận nào trong vòng 12 tháng gần nhất.[47]

• Trong một cuộc điều tra quốc gia về sự ghi nhận nhân viên của Globoforce tại nhiều công ty, 51% các quản lý nói rằng họ làm tốt việc thể hiện sự ghi nhận khi công việc được hoàn thành tốt. Nhưng chỉ 17% nhân viên làm việc với các quản lý này cảm nhận được sự ghi nhận đó.[48]

• Thể hiện sự trân trọng không phải là một bài tập thông thường. Một nghiên cứu của John Templeton Foundation cho thấy 74%

nhân viên không bao giờ hoặc hiếm khi thể hiện sự biết ơn tới sếp của họ và 60% nói rằng họ chưa từng thể hiện sự biết ơn ở nơi làm việc, hoặc nếu có thì chỉ khoảng một lần mỗi năm mà thôi.[49]

• Trong một nghiên cứu trên hơn 500.000 người lao động, PayScale đã chỉ ra rằng: "Việc một nhân viên cảm thấy được trân trọng hay không tạo ra nhiều sự thay đổi trong mức độ thỏa mãn với công việc hơn những yếu tố khác."[50]

Mấu chốt là: Sự trân trọng chân thành mang lại kết quả tích cực cho tổ chức của bạn và giảm thiểu những hậu quả tiêu cực khi nhân viên cảm thấy không được trân trọng.

NHỮNG BẰNG CHỨNG VÀ CÂU CHUYỆN CÁ NHÂN

Ngoài những nghiên cứu, chúng tôi cũng học hỏi được nhiều từ những câu chuyện cá nhân. Dù những câu chuyện và giai thoại được chia sẻ không mang lại cùng mức độ ảnh hưởng như dữ liệu "chủ chốt", chúng vẫn rất quan trọng. Vài năm gần đây, chúng tôi thu được nhiều bằng chứng (và nhận được vô số lời khen ngợi) về các tác động tích cực của năm phương thức thể hiện sự trân trọng trong các tổ chức và các lãnh đạo trên toàn thế giới. Xem xét lợi ích của việc chia sẻ những điều này, chúng tôi đã quyết định, vì lợi ích chung, sẽ chia sẻ những điều ngắn gọn về nhiều mảng hơn (đại diện các ngành nghề và môi trường làm việc khác nhau) trên trang web của chúng tôi: www.appreciationatwork.com/testimonials.

"Một trong những điểm mạnh chính của hệ thống dữ liệu *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* là nó rất dễ sử dụng. Các nguồn dữ liệu phù hợp với những môi trường và những vai trò khác nhau, các nhân viên trực tiếp, các giám sát và các quản lý có thể sử dụng chúng ngay lập tức."

_Andy Bailey, chuyên gia về các chương trình gắn kết nhân viên, quản lý sự kiện của DIRECTV, LLC.

"Hệ thống dữ liệu Sự trân trọng ở Nơi làm việc tổng hợp những nghiên cứu có cơ sở cùng trải nghiệm thực tế cho thấy những ảnh hưởng tích cực của sự trân trọng chân thành tới sự thành công và lợi nhuận sau cùng của một tổ chức."

_Jack W. Bruce, Cựu chủ tịch của SHRM–Atlanta, Phó giám đốc Chiến lược Kinh doanh của The Benefit Company.

"Sự trân trọng ở Nơi làm việc kết hợp hoàn hảo với những chương

trình đào tạo lãnh đạo khác của chúng tôi và chỉ ra những hành động thực tế để khích lệ một ai đó."

_Susan Bukiewicz, giám đốc khu vực của giáo đoàn dành cho phụ nữ, Cứu thế Quân

Tựu trung lại, việc thành viên trong đội ngũ biết cách thể hiện sự trân trọng người khác sẽ giúp:

• Cải thiện chất lượng mối quan hệ giữa người lao động và giám sát viên, cũng như giữa các đồng nghiệp với nhau.

• Cải thiện sự chuyên cần và tăng năng suất làm việc.

• Giảm tỷ lệ thôi việc.

• Tăng điểm xếp hạng sự hài lòng của khách hàng.

• Gia tăng sự yêu thích của giám sát viên và các quản lý với công việc.

Cuối cùng, người lao động cho biết khi làm việc trong một môi trường mà họ cảm nhận được sự trân trọng với những gì mình hoàn thành, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn và thích thú hơn so với việc làm những công việc đó (với mức lương tương đương) nhưng không được đồng nghiệp trân trọng. Chúng tôi cảm thấy tự hào và biết ơn vì điều này đã mang lại nhiều ảnh hưởng tích cực.

PHẢN HỒI CỦA THỊ TRƯỜNG THEO THỜI GIAN

Phản hồi của thị trường là nguồn thông tin cuối cùng cần xem xét để xác định tác động của sự trân trọng chân thành ở nơi làm việc. Ngay trong lần in đầu tiên, hơn 300.000 bản đã được bán ra. Điều quan trọng hơn là, từ năm 2013 tới 2017 (chúng tôi không có nhiều dữ liệu tại thời điểm phát hành), số lượng sách bán ra liên tục tăng mỗi năm, trung bình mỗi tháng bán hơn 3.000 bản. (Để tiện so sánh, sách kinh tế trung bình sẽ bán được hơn 3.000 bản trong toàn bộ vòng đời).

Tương tự, tỷ lệ các cá nhân sử dụng hệ thống đánh giá MBA Inventory tiếp tục tăng. 50.000 cá nhân đầu tiên đã sử dụng hệ thống này trong giai đoạn từ 2009 tới 2014 (56 tháng), 50.000 cá nhân tiếp theo sử dụng trong 30 tháng và 50.000 cá nhân tiếp theo trong vòng 15 tháng. Hiện nay, lượng người sử dụng mỗi ngày lên đến con số hơn 200.

Cuối cùng, chúng tôi có hơn 700 chuyên viên đào tạo (bao gồm tư vấn viên thuộc công ty và các tư vấn viên thuê ngoài), những người đã trở thành hỗ trợ viên chuyên nghiệp của hệ thống dữ liệu *Sự trân trọng ở Nơi làm việc*.[51] Hệ thống dữ liệu của chúng tôi được rất nhiều công ty tin tưởng, từ các công ty đa quốc gia, tổ chức chính phủ, bệnh viện và trung tâm y tế, cho đến hơn 750 trường đại học và cao đẳng, tổ chức phi chính phủ và quân sự, trung tâm dưỡng lão, ngân hàng và tổ chức tín dụng, quân đội Hoa Kỳ..., bất kể loại hình tổ chức hay doanh nghiệp.

Rõ ràng điều này đã chứng minh rằng nhu cầu được trân trọng trong tất cả các môi trường làm việc đang gia tăng và rất nhiều các lãnh đạo cũng như tổ chức đang sử dụng nguồn tài nguyên của chúng tôi để tìm cách đáp ứng nhu cầu này.

CẢNH BÁO: LẠM DỤNG SỰ TRÂN TRỌNG

Như bất cứ điều gì mang lại những kết quả tích cực, sự trân trọng có thể biến tướng theo cách không phù hợp. Khi mục đích trân trọng bị lèo lái chủ yếu (trong một số trường hợp là duy nhất) bởi các yếu tố tài chính, cuộc chơi sẽ đảo chiều. Khi đó, vấn đề sẽ chuyển qua đấu trường thao túng và xuất hiện các hành vi có động cơ mờ ám vị kỷ. Không may, một số lãnh đạo vô lương tâm cố gắng sử dụng tác động tích cực của việc thể hiện sự trân trọng để giành lấy những lợi ích cho tổ chức chứ không thực sự coi trọng những người lao động của mình.

Vậy nên, trong các chương trình và chiến lược ghi nhận nhân viên để cải thiện sự gắn kết, "sự phản đối" mạnh mẽ từ các nhân viên (và vài nhà quản lý) đang diễn ra. Sự hoài nghi và oán giận là hai phản ứng thường thấy khi những nhân viên cho rằng các hoạt động ghi nhận được thực hiện nhằm mục đích tăng năng suất và lợi nhuận cho công ty (hay tăng thêm tiền thưởng cho quản lý của họ). Khi người lao động cảm thấy động cơ ẩn giấu trong việc ghi nhận hay trân trọng là lợi ích của công ty hay quản lý[52], đồng nghĩa với việc họ cho rằng mình không thực sự được coi là một con người, vậy nên phản ứng tiêu cực là điều tất yếu.

Chúng tôi tập trung giúp các lãnh đạo và đồng nghiệp phát triển khả năng biểu đạt hiệu quả sự coi trọng với người khác.

Những kết quả tích cực cuối cùng sẽ đến với tổ chức nếu như sự trân trọng được cảm nhận một cách chân thành, nhưng lợi ích tài chính không phải là động cơ duy nhất của chúng tôi.

MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC THỂ HIỆN SỰ TRÂN TRỌNG

Vậy, mục đích chính của việc thể hiện sự trân trọng với các đồng nghiệp là gì? Sau cùng, câu hỏi dành riêng cho mỗi cá nhân là: "Tại sao tôi phải trân trọng đồng nghiệp?"

Có rất nhiều lý do, nhưng về cơ bản, sự trân trọng đồng nghiệp giúp hình thành nên những mối quan hệ lành mạnh ở nơi làm việc (những yếu tố giúp vận hành tổ chức tốt hơn).

Sự trân trọng không chỉ dành cho công việc mà còn cho người lao động.

Lưu ý là không phải lúc nào cũng cần thể hiện sự trân trọng với những gì mà người lao động đã hoàn thành. Đúng vậy, chúng ta có thể trân trọng các kỹ năng, tài năng người lao động mang tới cho tổ chức và cách họ giúp công ty (bộ phận hay bạn) hiệu quả và thành công hơn, nhưng con người quan trọng hơn các sản phẩm được tạo ra. Người lao động giá trị hơn những gì được dùng để đánh giá sự "hoàn thành" của họ. (Mối quan hệ giữa sự trân trọng và mức độ thực hiện công việc rất phức tạp. Chủ đề này được mở rộng và bàn luận đầy đủ trong cuốn The Vibrant Workplace: Overcoming the Obstacles to Building a Culture of Appreciation (tạm dịch: Môi trường làm việc sôi động: Vượt qua trở ngại để xây dựng một văn hóa trân trọng).)[53]

KẾT LUẬN

Điều quan trọng với các lãnh đạo là hiểu chính xác khái niệm về sự trân trọng và vai trò của nó trong một tổ chức thành công. Một số lãnh đạo có niềm tin sai lầm rằng việc thể hiện sự trân trọng hoàn toàn để "người lao động cảm thấy vừa lòng". Nhiều nhà quản lý và lãnh đạo cố gắng sử dụng sự ghi nhận và trân trọng cho một mục đích duy nhất là tạo ra tăng trưởng tài chính. Nếu làm vậy, họ đang chơi một trò chơi thao túng mạo hiểm, điều này có thể khiến niềm tin trong các mối quan hệ công việc suy giảm nghiêm trọng.

Nhưng khi sự trân trọng chân thành được truyền tải, tất cả đều thắng – người lao động, người giám sát, tổ chức, khách hàng, đối tác, cũng như gia đình và bạn bè của người lao động, những người sẽ trở thành những cá nhân tích cực hơn, phấn khởi hơn. "Lợi tức đầu tư" thu được từ việc đào tạo thành viên ở tất cả các cấp bậc trong tổ chức thể hiện sự trân trọng với người khác sẽ rất lớn. Nó cải thiện cách vận hành tổ chức, giảm thiểu việc đánh mất các

thành viên chủ chốt, tạo nên một môi trường làm việc tích cực hơn, mang lại lợi tức đầu tư toàn diện cho công ty.

Cá nhân hóa:

1. Nếu bạn là quản lý của một doanh nghiệp hoặc là lãnh đạo của một tổ chức, hãy nghĩ về những người lao động đã rời đi trong năm ngoái. Thật sáng suốt nếu bạn nói chuyện với những người đã làm việc cùng họ và biết được (những) lý do họ ra đi (hoặc hỏi một đội ngũ đã thực hiện cuộc phỏng vấn nghỉ việc).

2. Nếu quan tâm tới những lý do khiến người lao động rời bỏ công ty, bạn sẽ làm gì để giải quyết những vấn đề mà họ bày tỏ?

3. Công ty của bạn có yêu cầu nhân viên đánh giá sự gắn kết của tập thể trong vòng hai năm gần đây không? Kết quả thu được là gì? Lĩnh vực nào người lao động đã đánh giá tích cực? Lĩnh vực nào cần phải cải thiện?

4. Ngay khi nhận ra “cảm giác được trân trọng” là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong nhận thức của người lao động về sự gắn kết của nhân viên, hãy thấu hiểu và chú ý (hay khảo sát) mức độ mà nhân viên của bạn cảm thấy được trân trọng.[54]

"Sự trân trọng thực sự đòi hỏi thái độ chân thành."

Chương 3

Sự trân trọng: Từ cả quản lý và đồng nghiệp

KHI CHÚNG TÔI BẮT ĐẦU ÁP DỤNG năm phương thức biểu đạt trong mối quan hệ công việc (hồi năm 2009-2010), ban đầu, đối tượng chúng tôi tập trung hướng đến là các nhà quản lý và giám sát viên. Kiên trì với niềm tin (ở thời điểm đó) rằng hành vi của lãnh đạo là một trong những ảnh hưởng quan trọng nhất tới văn hóa nơi làm việc, chúng tôi đã kết luận rằng mình nên cố gắng giúp các giám sát viên và nhà quản lý bày tỏ sự trân trọng tới các thành viên trong đội ngũ một cách có hiệu quả.

Mặc dù đây là một xuất phát điểm tốt, nhưng chúng tôi đã nhanh chóng nhận ra rằng chỉ tập trung vào các quản lý và giám sát viên là quá hạn hẹp và không toàn diện. Chúng tôi dần nhận thấy tầm quan trọng của sự trân trọng đồng nghiệp khi một trong những học viên nêu ý kiến: "Tôi rất vui vì quản lý bắt đầu học cách thể hiện sự trân trọng với mình. Tôi cần và muốn điều đó. Nhưng tôi cũng muốn biết cách thể hiện sự trân trọng với Shayla (một đồng nghiệp) khi cô có một ngày thực sự khó khăn."

Hầu hết các chương trình ghi nhận nhân viên truyền thống trước đây – nếu không muốn nói là tất cả – đã đặt trách nhiệm phải nhận ra những công việc được các thành viên thực hiện tốt lên vai các quản lý hay giám sát viên. Điều này thật rủi ro và thực sự đã đem lại những phản ứng tiêu cực ngoài mong đợi.[1]

Rõ ràng, đặt sự chú ý lên những công việc được nhân viên hoàn thành xuất sắc là một thói quen tốt mà các quản lý cần duy trì. Khi các nhân viên cảm thấy những công việc mà họ đã làm được đánh giá cao, ý thức trung thành và tình cảm gắn kết với sứ mệnh của tổ chức sẽ tăng lên. Nhưng chỉ tập trung rèn luyện các nhà

quản lý và giám sát viên để hỗ trợ và thể hiện sự trân trọng tới nhân viên thường là một kỳ vọng thiếu thực tế và gây ra một số vấn đề như:

• Các quản lý cảm thấy việc thể hiện sự trân trọng với đội ngũ là một gánh nặng quá sức với họ.

• Các thành viên trong đội ngũ bức xúc với giám sát viên khi cảm thấy họ không được ghi nhận đúng mức cho những công việc đã hoàn thành.

• Các giám sát viên trở nên chán nản khi không đủ khả năng để luôn khích lệ thành viên đội ngũ.

• Các nhân viên có thể cảm thấy hoàn toàn thất vọng, bất chấp việc quản lý đang cố gắng trở nên tích cực và khích lệ các đồng nghiệp.

CÁCH KHIẾN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC THAY ĐỔI

Kể từ khi chúng tôi bắt đầu nghiên cứu, văn hóa làm việc đã thay đổi một cách đáng kể, phần lớn dựa vào dòng chảy của hàng triệu nhân viên trẻ tuổi (cuối thế hệ X, Millennials và Z) gia nhập lực lượng lao động, cũng như việc nhiều nhân viên thuộc thế hệ Baby Boomers nghỉ hưu hoặc thay đổi công việc. Những khát khao và mong đợi của thế hệ trẻ trong những mối quan hệ tại nơi làm việc thường khác với nhân viên thế hệ trước.[2]

Khi tỷ lệ lao động và lãnh đạo từ thế hệ trẻ tăng lên, mối quan hệ quản lý – nhân viên sẽ giảm tầm quan trọng

Những lao động trẻ tuổi, khi làm việc trong một nhóm, có xu hướng kỳ vọng sự hợp tác để hoàn thành nhiệm vụ nhiều hơn. Điều này có thể yêu cầu phải cùng nhau thảo luận bước đầu để giải quyết vấn đề và sau đó giao phó những nhiệm vụ khác nhau cho các thành viên trong đội ngũ. Hoặc có vài người mong muốn hoàn thành dự án cùng với một đội ngũ gồm hai hoặc ba nhân viên. Dù là trong trường hợp nào đi nữa, tầm quan trọng của môi trường làm việc với các nhiệm vụ cá nhân riêng lẻ sẽ giảm đi đáng kể. (Thực tế, khái niệm "riêng lẻ" có ý nghĩa tiêu cực với nhiều người.)

Thứ hai, khi tỷ lệ lao động và lãnh đạo từ thế hệ trẻ tăng lên, mối quan hệ quản lý – nhân viên sẽ giảm tầm quan trọng. Trong những thập kỷ trước, có một câu nói rất phổ biến rằng "người ta không rời bỏ công việc, mà rời bỏ lãnh đạo của mình", và điều này

thực sự phản ánh quan điểm của người lao động ở thời điểm đó.

Hiện tại, ảnh hưởng của người giám sát trực tiếp lên sự hài lòng, gắn kết của nhân viên và hiệu suất đã giảm so với trước đây (mặc dù vẫn có khác biệt đáng kể giữa các ngành nghề và nền văn hóa). Kết quả của một bản khảo sát sự gắn kết của nhân viên được thực hiện tại nhiều công ty đã cho thấy mức độ hài lòng của nhân viên có tương quan mật thiết tới mối liên kết họ chia sẻ với đồng nghiệp hơn là mối liên kết với các cấp trên trực tiếp.

Thực vậy, mức độ hài lòng liên quan tới những kết nối với các đồng nghiệp cao hơn 23% so với cấp trên trực tiếp.[3]

SỨC MẠNH CỦA SỰ TRÂN TRỌNG TỪ ĐỒNG NGHIỆP

Dù phần lớn nhân viên đều mong muốn nhận được những thông điệp tích cực từ cấp trên trực tiếp, những lời khích lệ và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp cũng ngày càng trở nên quan trọng. Nhận được một lời khen ngợi hay một bản báo cáo từ đồng nghiệp về giá trị của những gì mình đóng góp cho thành công của dự án thực sự rất có ý nghĩa với nhiều người lao động.

Bên cạnh đó, đồng nghiệp là những cá nhân rất hào hứng học cách hỗ trợ lẫn nhau. Những thành viên trong đội ngũ thường xuyên nói với chúng tôi những lời như "Tôi thực sự muốn học cách hỗ trợ đồng nghiệp", "Tôi muốn biết cách khích lệ đồng nghiệp khi họ có một ngày tồi tệ". Dù chẳng có ai nói mình không muốn nhận sự trân trọng từ cấp trên, nhưng rất nhiều lao động lại nhận ra cấp trên của họ có thể không mang lại sự hỗ trợ mà các thành viên trong đội ngũ cần.

Thực tế thì chúng tôi nhận thấy những tập đoàn thành công trong việc tạo nên một môi trường làm việc tích cực là nơi có những nhà quản lý hiểu và làm việc trên nguyên tắc: các thành viên trong đội ngũ trân trọng và khích lệ lẫn nhau. Các quản lý không chỉ nhận trách nhiệm trong việc thể hiện sự trân trọng tới cấp dưới, mà còn tích cực hỗ trợ các thành viên trong đội ngũ sử dụng năm phương thức biểu đạt sự trân trọng và các kết quả từ hệ thống đánh giá MBA Inventory để khích lệ thành viên khác. Khi chuyện này xảy ra, một hiệu ứng hòn tuyết lăn tích cực sẽ bắt đầu xuất hiện và các cá nhân trong nhóm sẽ dần yêu thích làm việc cùng nhau.

Sức mạnh được khởi tạo bởi sự trân trọng giữa các đồng nghiệp từ đâu mà có? Suy xét động lực cho sức mạnh này, việc kỳ vọng các

đồng nghiệp thể hiện sự trân trọng với người khác là đúng đắn, vì:

• Từ kinh nghiệm cá nhân, người lao động hiểu được áp lực và những yêu cầu phải giải quyết trong một ngày của các đồng nghiệp.

• Trong nhiều môi trường, sự tương tác và giao tiếp giữa các đồng nghiệp nhiều hơn hẳn so với người lao động và cấp trên của họ.

• Vì gần gũi với nhau, các đồng nghiệp có thể nhanh chóng nhận thấy sự chán nản và nhu cầu được trân trọng cao hơn so với quản lý.

• Trong khi sự trân trọng và khích lệ từ quản lý có thể có tác động mạnh mẽ hơn (với vài người), việc mong đợi nhận được sự hỗ trợ và khích lệ từ các đồng nghiệp có thể dễ dàng hơn trong các công việc hằng ngày.

NHỮNG LỢI ÍCH

Việc mở rộng từ việc chỉ kỳ vọng các quản lý và lãnh đạo thể hiện sự trân trọng sang cả các đồng nghiệp sẽ mang lại rất nhiều kết quả tích cực cho đội ngũ:

1. Giảm nhẹ gánh nặng (và cảm giác gánh nặng) phải cung cấp tất cả sự hỗ trợ liên quan trong một đội ngũ cho các quản lý và giám sát viên.

2. Hỗ trợ các nhân viên trẻ tập trung vào mối quan hệ đồng nghiệp ở nơi làm việc.

3. Khiến các thành viên trong đội ngũ chủ động tham gia (thay vì chìm đắm trong suy nghĩ "nạn nhân").

4. Củng cố các mối quan hệ và trách nhiệm tiếp tục áp dụng những khái niệm liên quan tới sự trân trọng.

5. Cho phép áp dụng các phương thức thể hiện sự trân trọng ngay cả khi nhà quản lý/lãnh đạo không có hứng thú hoặc không tham gia.

6. Tác động tích cực tới những kết quả tài chính – nhiều hơn so với việc chỉ nhận được sự ghi nhận từ cấp quản lý.[4]

7. Duy trì sự gắn kết giữa các thành viên trong đội ngũ và trợ giúp họ tạo nên sự khác biệt trong văn hóa làm việc (thay vì kỳ vọng

tất cả sự trân trọng sẽ đến từ "bên trên").

8. Gia tăng sự hài lòng của khách hàng (dựa trên kết quả của vài nghiên cứu).[5]

Tuy nhiên, chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng, đẩy toàn bộ trách nhiệm từ các quản lý sang các đồng nghiệp không phải là một ý hay. Các quản lý cần dẫn dắt bằng cách làm gương, thực hiện những hành động khích lệ kiểu mẫu với đội ngũ của mình, cũng như cung cấp các khóa đào tạo và nguồn tư liệu để nhân viên học cách thể hiện hiệu quả sự trân trọng chân thành tới người khác. (Ngoài ra, phương pháp "làm theo những gì tôi nói chứ đừng làm theo những gì tôi làm" sẽ làm tăng sự hoài nghi và phẫn uất dành cho quản lý.)

Ý NGHĨA CỦA HÀNH ĐỘNG

Những hàm ý trong phản hồi của người tham gia đào tạo rất quan trọng và thú vị.

Đầu tiên, chúng chỉ ra rằng *các cá nhân ở bất cứ cấp bậc nào trong một tổ chức đều có cơ hội tạo nên ảnh hưởng quan trọng bằng cách thể hiện sự trân trọng và khích lệ tới những người cùng làm việc.*

Nhiệm vụ thể hiện sự trân trọng không chỉ là việc của cấp lãnh đạo. Sự trân trọng từ đồng nghiệp có thể đơn giản như: "Cảm ơn vì đã mang bản báo cáo cho tôi nhanh đến thế, Dan. Anh thực sự đã giúp tôi dễ dàng tổng hợp thông tin cho bài thuyết trình hơn, đỡ phải cuống cuồng vào phút chót."

Thứ hai, kết luận dành cho các lãnh đạo rất quan trọng: *cố gắng giành lấy toàn bộ trách nhiệm trong việc thể hiện sự trân trọng tới nhân viên sẽ không hiệu quả bằng việc đào tạo các thành viên trong nhóm khích lệ lẫn nhau.* Một quản lý không thể gánh toàn bộ trọng trách, nhưng có thể dẫn dắt và đào tạo nhân viên của mình để khiến sự khích lệ lẫn nhau trở thành một phần trong văn hóa giao tiếp của đội ngũ.

Cuối cùng, *các lãnh đạo và quản lý cần cung cấp những nguồn tài liệu cần thiết cho nhân viên* để học cách khích lệ đồng nghiệp theo những cách thức có ý nghĩa đối với riêng mỗi người. Khoảng cách giữa những ý định tốt và hiệu quả thực hiện dường như rất nhỏ, nhưng trong thực tế, nó giống như hẻm núi Grand Canyon vậy. Nếu là một lãnh đạo, chúng tôi khuyến khích bạn tiếp tục theo đuổi những phương thức giúp đội ngũ của mình áp dụng hiệu quả những ý tưởng thể hiện sự trân trọng chân thành, có ý nghĩa với

người khác.6

KẾT LUẬN

Để làm rõ, chúng tôi không đề xuất các quản lý nên từ bỏ nỗ lực thể hiện sự ghi nhận và trân trọng tới những thành viên trong đội ngũ của mình. Kế hoạch này mang lại những kết quả tốt. Và khi người lao động và các lãnh đạo kiên trì, những kết quả tích cực xảy đến nhanh hơn, với cường độ mạnh mẽ hơn và "sức mạnh duy trì" của những tác động này sẽ tồn tại lâu hơn.

Sự trân trọng chân thành được thể hiện bởi cả những nhà lãnh đạo và các cộng sự sẽ mang lại một môi trường làm việc đầy tương trợ, tích cực mà những công ty khác thèm muốn. Kết quả? Sự giao tiếp sẽ trở nên thông suốt hơn và tinh thần sẽ được cải thiện tới mức độ nhanh đến bất ngờ!

"Nếu không thể đưa ra lời khen ngợi chân thành, tốt nhất là hãy giữ im lặng."

Chương 4

Phương thức biểu đạt sự trân trọng #1: Ngôn từ khẳng định

JIM RENNARD LÀ KIỂU NGƯỜI mà hầu như ai cũng thích. Anh thân thiện, tích cực và ưa nhìn – và, có lẽ bạn cũng đoán được, là một nhân viên bán hàng cực kỳ thành công. Nhờ tính kiên trì, anh đã mang lại rất nhiều thương vụ kinh doanh mới và phát triển được một tập khách hàng trung thành. Kết quả là Jim khá thành công ở mặt tài chính.

Nhưng tiền bạc không phải là động lực của Jim.

Jim thích được khen ngợi – không phải kiểu khen không đúng lúc hay thái quá, nhưng những gì người khác nghĩ rõ ràng là rất quan trọng với anh. Do đó, nếu một khách hàng bảo Jim: "Anh làm tốt lắm. Tôi thực sự trân trọng sự giúp đỡ của anh vì đã giúp công việc trôi chảy và hoàn thành đúng thời hạn", anh sẽ cười và cảm thấy được trân trọng. Khi sếp nói với một trong những khách hàng của anh (trước mặt Jim): "Anh biết không, Jim là một trong những lý do chính làm nên thành công của chúng tôi. Anh ấy chăm sóc khách hàng của mình rất tốt và hoàn thành công việc một cách xuất sắc," sau đó Jim sẽ bước ra khỏi phòng với cảm giác thỏa mãn. Đối với Jim, *Ngôn từ khẳng định* là cách biểu đạt chính của sự trân trọng. Đương nhiên, anh thích thành công tài chính, nhưng nếu không được khẳng định bằng lời nói, anh sẽ sớm tìm một công việc khác.

Ngôn từ khẳng định là phương thức sử dụng ngôn ngữ để truyền đạt một thông điệp tích cực tới người khác. Khi giao tiếp bằng cách này, bạn đang khẳng định một điểm tích cực của một người bằng lời nói. Cũng như tất cả các cách biểu đạt sự trân trọng khác, có nhiều hình thức và vô vàn cách thể hiện sự trân trọng qua

ngôn từ. Hãy cùng xem xét vài cách để biểu đạt sự trân trọng bằng lời nói.

KHEN NGỢI NHỮNG THÀNH QUẢ

Có một cách thể hiện *Ngôn từ khẳng định* là ca ngợi một người vì thành tựu hay thành quả đã đạt được. Vậy nên chúng ta có xu hướng ca ngợi đồng nghiệp khi họ đã hoàn thành một công việc có chất lượng hay khi điều họ đạt được vượt quá kỳ vọng của chúng ta. Đây là phương thức thể hiện sự trân trọng yêu thích của Jim. Anh được tiếp thêm động lực nhờ những lời khen ngợi.

Ở nơi làm việc, thể hiện sự trân trọng bằng ngôn từ là cách thức phổ biến nhất. Vì một tổ chức tồn tại là để hoàn thành nhiệm vụ, khi một nhân viên hay một tình nguyện viên có đóng góp đáng kể vào mục tiêu, việc ngợi khen những gì họ đã làm là điều hoàn toàn chính đáng.

Lời khen ngợi hiệu quả phải cụ thể. Bạn càng có khả năng "dẫn dụ" một nhân viên thực hiện nhiệm vụ theo cách mình muốn và kêu gọi sự chú ý tới nhiệm vụ hay hành vi cụ thể, hành vi đó sẽ càng có khả năng xảy ra một lần nữa. Nghiên cứu về hành vi đã chứng minh hiệu quả của nguyên tắc này hết lần này tới lần khác. Câu nói: "Tôi thích cách bạn trả lời điện thoại với giọng nói hào hứng và đề nghị giúp đỡ khách hàng giải quyết vấn đề của họ" sẽ có thể khích lệ nhân viên tiếp tân tiếp tục trả lời điện thoại một cách vui vẻ. Việc nói với một trợ giảng: "Cảm ơn bạn vì đã có mặt sớm và chuẩn bị sẵn sàng trước khi bọn trẻ tới" sẽ có hiệu quả hơn nhiều so với: "Cảm ơn, hôm nay bạn đã làm rất tốt".

Có một điều đã được chứng thực, đó là lời khen ngợi chung chung không có tác dụng khích lệ với người nhận và gia tăng những hành vi tích cực như mong đợi. Nhiều người phản hồi với chúng tôi rằng những lời khen chung chung thực sự khiến họ chán nản và mất động lực. "Tôi rất ghét khi sếp tôi nói: 'Làm tốt lắm, các bạn!' Ông nói như vậy với tất cả. Và thật ra, nhiều khi ông còn không biết tôi có thực sự làm tốt hay không vì công việc của tôi quá chuyên môn." Để lời khen ngợi có hiệu quả, nó cần phải cụ thể.

CÔNG NHẬN PHẨM CHẤT

Những phẩm chất tích cực nằm trong những người chúng ta làm việc cùng – như tự chủ, kiên trì, trung thực, chính trực, nhẫn nại, khiêm tốn, tử tế và không vị kỷ – giống như những viên ngọc quý.

Gần như phần lớn những người bạn làm việc cùng đều có vài đức tính trong số này. Câu hỏi ở đây là: "Bạn từng thể hiện sự trân trọng với chúng hay chưa?"

Với vài người trong chúng ta, thật dễ dàng khi đưa ra những lời khen ngợi cho thành tích đã đạt được, nhưng lại thật khó khăn khi đưa ra lời công nhận tập trung vào phẩm chất của một cá nhân nào đó. Phẩm chất là điều cần nhìn sâu hơn biểu hiện bên ngoài và tập trung vào bản chất bên trong của một con người. Phẩm chất là một kết quả được tích lũy sau quá trình chọn lọc theo thời gian, qua nhiều hoàn cảnh khác nhau. Phẩm chất bộc lộ qua hành vi và thái độ, một phần của bản chất con người. Đó là lối sống nguyên bản của họ.

Mặc dù phẩm chất của một người không dễ thấy như những thành tích cụ thể, nhưng chúng có tác động dài hạn, quan trọng hơn nhiều đối với tổ chức. Khi chúng ta thất bại trong việc đưa ra những lời công nhận các phẩm chất tích cực, nghĩa là chúng ta thất bại trong việc hỗ trợ và đánh giá một trong những tài sản tuyệt vời nhất của công ty: phẩm chất của người lao động.

Hãy quan sát đội ngũ của bạn trong một thời gian. Ghi chú những trường hợp họ biểu lộ sức mạnh phẩm chất của mình. Ví dụ, bạn có thể nói: "Luis, tôi thực sự cảm kích khi biết anh là một người chính trực. Tôi tin tưởng anh sẽ trung thực trong giao dịch tài chính của chúng ta. Điều này khiến tôi cảm thấy rất an toàn." Hoặc bạn có thể nói: "Christine, cô thực sự là một người nhân ái. Tôi đã quan sát cách cô an ủi những đồng nghiệp chán nản. Cô thực sự đặt bản thân vào góc nhìn của họ. Tôi thành thực ngưỡng mộ cô vì điều đó." Ngay khi đã phác thảo được lời khẳng định của riêng mình, hãy đọc lại vài lần cho tới khi bạn có thể nói một cách thoải mái. Sau đó hãy tìm cơ hội để công nhận một đồng nghiệp bằng cách tập trung vào một trong những phẩm chất tốt đẹp của họ.

Đối với vài cá nhân, việc khen ngợi sự tử tế, trung thực hay khéo léo có ý nghĩa hơn nhiều so với bất cứ hình thức ghi nhận nào khác. Khi phẩm chất được khẳng định, bạn đã "nắm được trái tim" của họ và họ sẽ phản hồi bằng sự trung thành và cam kết.

CA NGỢI TÍNH CÁCH

Biến thể khác của *Ngôn từ khẳng định* là tập trung vào những đặc điểm tính cách. Tính cách là thái độ tiếp cận cuộc sống của chúng ta. Có rất nhiều cách thức giúp con người nhận ra các khía cạnh

tích cực và tiêu cực trong tính cách của họ.1 Nếu hiểu được những kiểu mẫu tính cách của bản thân, chúng ta có thể học được cách "làm việc với thế mạnh" và giảm thiểu điểm yếu của mình.

Sau đây là một số mô tả tính cách phổ biến và tính cách tương phản của chúng:

- Lạc quan
- Năng nổ
- Gọn gàng
- Có kế hoạch
- Theo logic
- Người thích nói
- Bi quan
- Thờ ơ
- Vô tổ chức
- Tự phát
- Theo trực giác
- Người thích làm

Khi một quản lý hay đồng nghiệp quan sát thấy các đặc điểm tính cách tích cực và khẳng định chúng bằng lời nói, người đó đang giúp mọi người thể hiện sở trường của bản thân. Việc khẳng định tính cách thực sự khiến họ thấy cảm kích. Những phát biểu sau đây là ví dụ về *Ngôn từ khẳng định* tập trung vào những đặc điểm tính cách tích cực:

- "Một trong những điều tôi ngưỡng mộ ở bạn, đó là bạn luôn lạc quan. Thỉnh thoảng tôi cảm thấy chán nản, nhưng khi nói chuyện với bạn, tôi luôn tìm ra những góc nhìn tích cực hơn. Tôi rất trân trọng điều đó."

- "Khi bước vào phòng làm việc của bạn, tôi luôn cảm thấy được truyền cảm hứng. Bàn làm việc của bạn lúc nào cũng ngăn nắp. Tôi ước gì mình có thể gọn gàng hơn. Tôi thực sự ngưỡng mộ bạn vì điều đó."

• "Tôi nhận thấy nhiều người trong bộ phận của chúng ta luôn nói rất nhiều, còn bạn lại là người theo chủ nghĩa hành động. Trong khi những người khác vẫn còn đang suy tính về những gì sẽ làm, bạn đã thực sự thực hiện nó rồi. Tôi rất ngưỡng mộ điều đó và rất trân trọng những đóng góp của bạn cho công ty."

Đôi khi việc chú ý tới những đặc điểm tính cách tích cực sẽ giúp bạn thể hiện sự trân trọng tới những người đang vật lộn với công việc. Ví dụ, phần lớn chúng ta thường thích làm việc với những đồng nghiệp vui vẻ hơn là những người hay gắt gỏng. Nếu bạn không thể nhớ được lần cuối cùng mình công nhận tính cách của đồng nghiệp, hãy để chúng tôi khích lệ bạn chủ động tìm kiếm những đặc điểm tính cách tích cực của họ. Trong vòng hai tuần tới, hãy khẳng định bằng lời nói cho một đặc điểm tích cực mà bạn quan sát thấy.

KHẲNG ĐỊNH NHƯ THẾ NÀO VÀ Ở ĐÂU

Không chỉ có rất nhiều cách để nói lời khẳng định, cũng có rất nhiều trường hợp để đưa ra những ngôn từ khẳng định. Xác định môi trường hoàn hảo để nói lời khẳng định với ai đó là một phần của việc thuần thục *Ngôn từ khẳng định*. Sau đây là một số trường hợp ngôn từ khẳng định đạt được hiệu quả tốt:

Trò chuyện riêng, một-một

Một cuộc nói chuyện riêng với nhân viên có thể là một sự khích lệ lớn. Một câu nói ngắn gọn như: "Steve, tôi chỉ muốn bạn biết rằng tôi trân trọng thái độ chăm chỉ làm việc và cam kết hoàn thành tốt công việc của bạn" có thể rất ý nghĩa. Thực tế, sau khi phỏng vấn rất nhiều người, phản hồi chúng tôi nhận được thường đánh giá cao các cuộc trao đổi riêng, một-một. Do đó, chúng tôi kết luận đây là hình thức hiệu quả nhất của *Ngôn từ khẳng định*.

Khen ngợi trước mặt người khác

Một số người thích được nhận lời khen ngợi trước những người quan trọng với họ. Họ không thực sự muốn thông báo công khai, nhưng nhận được sự chú ý của các lãnh đạo, đồng nghiệp hay cấp trên cho những công việc đã hoàn thành tốt khiến họ thực sự cảm thấy được coi trọng. Lời khen ngợi được đưa ra trong một cuộc họp không chính thức với một nhóm nhỏ đồng nghiệp thường là ví dụ phổ biến của việc khẳng định công khai.

Nếu mục đích của việc ghi nhận là khích lệ cá nhân (thay vì thực hiện theo chính sách của công ty), việc đó sẽ giúp bạn hiểu những

điều mà thành viên trong đội ngũ coi trọng. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng lời khen ngợi công khai trong một nhóm nhỏ được người lao động coi trọng hơn những phần thưởng được trao tặng trước một nhóm lớn.

Khẳng định bằng văn bản

Việc bày tỏ lòng biết ơn vì hoàn thành tốt công việc thông qua văn bản dễ dàng hơn và thường được sử dụng trong thế giới giao tiếp công nghệ hiện đại. Chỉ mất một phút để gửi một bức thư điện tử hay tin nhắn nhưng chúng có thể thực sự quan trọng với một đồng nghiệp đang phải làm thêm giờ để hoàn thành bài thuyết trình cho cả đội. Một quản lý đã chia sẻ rằng anh duy trì việc gửi tin nhắn khen ngợi tới những thành viên trong đội ngũ của mình, thường là ngay khi kết thúc bài thuyết trình.

Thư tay cũng là phương thức được nhiều người lao động coi trọng, vì chúng có vẻ riêng tư và cần nhiều thời gian cũng như nỗ lực để hoàn thành hơn. Lãnh đạo của một tổ chức phi lợi nhuận từng kể với chúng tôi rằng ông đã nhận được rất nhiều thư điện tử: "Tôi không thực sự coi trọng chúng lắm. Nhưng tôi thực sự cảm kích nếu ai đó dành thời gian để viết cho tôi một bức thư tay." Tuy nhiên, lưu ý rằng, điều này không hoàn toàn đúng với những nhân viên trẻ (đặc biệt là những nam nhân viên tầm 20 tuổi), họ thường thích nhận được một tin nhắn điện tử nhanh gọn hơn.

Khẳng định công khai

Một số người không thuộc tuýp rụt rè. Họ thích nổi bật, trở thành tâm điểm chú ý và không khí huyên náo kèm theo sự ghi nhận công khai cho những việc mình đã hoàn thành. Một số người cảm thấy được khích lệ khi lãnh đạo công nhận khả năng trong việc hoàn thành nhiệm vụ quan trọng. Vấn đề đáng quan tâm ở đây là liệu cuộc họp được lên kế hoạch trước hay tổ chức bất ngờ và có những ai tham dự. Việc biết được cách biểu đạt sự trân trọng mà người được tôn vinh mong muốn là điều vô cùng quan trọng.

Tuy nhiên, qua khảo sát với những người tham gia đào tạo trong nhiều năm, chúng tôi nhận ra rằng 40-50% người lao động không muốn ghi nhận trước một đám đông. Thực tế là, một phụ nữ đã phát biểu: "Tôi đã nhốt mình trong nhà vệ sinh 15-20 phút để chuẩn bị tinh thần trước khi nhận phần thưởng của công ty."

"CẢM ƠN, CÔ ROBERTS!"

Nếu có ai đó muốn tránh sự ghi nhận công khai cho những gì đã

hoàn thành, thì Becky Roberts là một điển hình. Becky là một phụ nữ ngoài 40 tuổi, kín đáo, khiêm tốn, cô đã âm thầm làm việc không mệt mỏi ở một cơ quan dịch vụ xã hội với nhiệm vụ hỗ trợ các gia đình trong thành phố. Bên cạnh công việc trông nom, chăm sóc bọn trẻ trong những buổi học ban đêm dành cho bậc cha mẹ và điều phối đội ngũ tình nguyện viên, Becky cũng hỗ trợ những bà mẹ đơn thân gặp khó khăn trong cuộc sống. Cô kêu gọi quyên góp những vật dụng cho em bé, giúp đỡ họ trong việc nhận trợ cấp tài chính và đưa các bà mẹ và em bé tới cuộc hẹn khám sức khỏe hay nha sĩ trong suốt cả tuần.

Becky rất được tôn trọng và quý mến, không chỉ bởi những phụ nữ cô đã giúp đỡ mà còn bởi những chuyên viên và ban quản lý ở cơ quan. Cô không mong đợi sự khen ngợi từ những người khác và cảm thấy e ngại khi được khen ngợi công khai hay nhận phần thưởng ghi nhận. Động lực của Becky vẫn là những lời khẳng định – nhưng theo một cách khác. Cô thích nhận được bức thư cảm ơn ngắn từ những phụ nữ mình đã hỗ trợ, ngay cả khi cô đọc không hiểu, vì chúng đầy lỗi ngữ pháp và chính tả. Becky có một "tập tài liệu động viên", lưu giữ những bức thư mà mình nhận được. Khi cảm thấy mệt mỏi hay chán nản, cô sẽ lấy chúng ra và đọc lại, điều đó tiếp thêm cho cô động lực làm việc. Cô cảm thấy được khích lệ nhất khi đọc một bức thư nguệch ngoạc cùng với bức vẽ từ cô bé bảy tuổi Keisha. Trong thư, cô bé viết: "Cảm ơn, cô Roberts! Cháu yêu cô! Keisha."

Một trong những giá trị của việc toàn bộ thành viên trong đội ngũ của bạn hoàn thành đánh giá qua hệ thống *MBA Inventory* là bạn sẽ nhận được một danh sách hành động cụ thể và lời khẳng định mà đồng nghiệp muốn nghe cũng như hoàn cảnh thích hợp. Với những thông tin này, bạn chắc chắn sẽ "bắn trúng mục tiêu" và không tạo ra những trải nghiệm tiêu cực khi tìm cách đưa ra lời khẳng định.

TRƯỢT ĐÍCH: LỜI KHEN NGỢI RỖNG TUẾCH

Những lời khen ngợi có thể khích lệ đồng nghiệp, nhưng chúng phải chân thật. Nếu người nhận coi chúng là lời sáo rỗng hay giả dối, chúng sẽ không đạt được mục đích. Không may thay, chúng ta không kiểm soát được suy nghĩ của người khác. Họ có thể hiểu nhầm ý định hay động cơ, do đó, chúng ta nên tìm cách đưa ra lời khẳng định chỉ khi thực sự muốn bày tỏ.

Nếu bạn không thể bày tỏ sự khẳng định với đồng nghiệp một cách chân thành, tốt hơn hết hãy giữ im lặng.

Những ngôn từ khẳng định hiệu quả nhất khi chúng được đưa ra trong mối quan hệ tích cực, lành mạnh. Nếu bạn không hòa hợp với nhân viên hay có những tranh cãi chưa được giải quyết trong quá khứ, trước tiên hãy xử lý chúng.

Âm lượng giọng nói và ngôn ngữ hình thể phải có sự kết nối, nếu không, tình huống sẽ trở thành: "Tôi đang nói những lời này, nhưng tôi không có ý như vậy." Nếu bạn không thể bày tỏ sự khẳng định với đồng nghiệp một cách chân thành, tốt hơn là hãy giữ im lặng cho tới khi bạn có thể truyền đạt một cách trung thực với thái độ tích cực.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA LỜI NÓI

10.000 người lao động đã khám phá ra cách biểu đạt sự trân trọng mà họ muốn nhận được nhờ hoàn thành *MBA Inventory*. Qua một thời gian, chúng tôi phát hiện cách biểu đạt được nhiều người lao động lựa chọn nhất là *Ngôn từ khẳng định* – xấp xỉ 45%. Mặc dù chiếm phần lớn (và *Ngôn từ khẳng định* là "phương án tốt nhất" nếu bạn không có cách nào khác), dữ liệu thu thập cũng cho thấy hơn 50% người lao động coi trọng sự trân trọng được biểu đạt bằng những cách khác ngoài ngôn từ.

BI KỊCH CỦA SỰ THỜ Ơ

Bi kịch lớn nhất mà chúng tôi thấy là trong khi hầu hết các quản lý, lãnh đạo và đồng nghiệp thực sự trân trọng những người đã làm việc cùng với mình, họ lại thường bỏ qua việc thể hiện sự trân trọng đó bằng lời. Tôi (Gary) là một ví dụ sinh động. Tôi có buổi diễn thuyết trước một nhà sản xuất lớn nhất ở nước ngoài và sau buổi nói chuyện, một người đàn ông đã tiến về phía tôi và nói: "Tôi đã làm việc ở công ty này 20 năm. Tôi nghĩ là mình đã làm việc khá tốt. Tôi cũng rất sáng tạo. Những ý tưởng của tôi mang lại thành công cho công ty, nhưng trong 20 năm qua không ai nói rằng họ trân trọng sự cống hiến của tôi." Tôi nhìn vào đôi mắt ngấn lệ của ông. Ông tiếp tục nói: "Tôi ước gì buổi nói chuyện này xuất hiện vào 20 năm trước. Tôi không mong chờ sự trân trọng hằng tuần hay thậm chí là cho từng dự án. Nhưng anh có nghĩ rằng suốt 20 năm, liệu có ai đó mong muốn nhận được sự trân trọng ít nhất một lần hay không?" Tôi đã rời khỏi nơi đó và lòng tự hỏi bao nhiêu người lao động ở đất nước này cũng có cảm nghĩ như vậy?

Sau khi đọc chương này, chúng tôi mong các bạn sẽ đặt mục tiêu không để đồng nghiệp nào của mình có những lời chia sẻ đau lòng

như thế. Hãy luôn tìm kiếm cơ hội để đưa ra những lời khẳng định với đồng nghiệp của bạn.

Cá nhân hóa:

1. Bạn từng nhận được một lời khẳng định từ quản lý hay đồng nghiệp chưa? Nếu có, họ đã nói gì? Bạn cảm thấy thế nào?

2. Bạn có thể nhớ lại thời điểm bạn nói những lời khẳng định với đồng nghiệp? Nếu có, bạn đã nói gì? Họ đã phản ứng như thế nào?

3. Những lời khẳng định như thế nào sẽ có tác động lớn tới bạn? Đâu là phương thức bạn không mong muốn?

4. Hãy nghĩ về những người mà nếu họ không hoàn thành công việc của mình, công việc của bạn sẽ trở nên khó khăn hơn rất nhiều. Hãy chỉ ra những gì bạn coi trọng trong công việc của họ và cho họ biết rằng họ đã giúp đỡ công việc của bạn như thế nào.

"Nhiều giám sát viên hiểu nhầm rằng Thời gian chất lượng thể hiện mong muốn làm bạn với cấp trên hoặc trong thâm tâm họ coi đó là hành vi 'bợ đỡ'."

Chương 5

Phương thức biểu đạt sự trân trọng #2: Thời gian chất lượng

Anne Taylor là một người giỏi làm việc tập thể. Cô là giám đốc tuyển sinh, nhưng mọi người cũng biết Anne như người lãnh đạo các chiến dịch gây quỹ hằng năm cũng như các buổi gặp gỡ cựu sinh viên. Cô làm một công việc tuyệt vời, đó là quản lý một đội tình nguyện viên có quy mô rất lớn.

Anne thích đi ra ngoài với quản lý và các đồng nghiệp sau khi hoàn thành công việc. "Tôi nghĩ chúng ta cần ăn mừng," cô nói. Vậy nên, cô đã khởi xướng một truyền thống: cùng nhau đi ăn kem trái cây sau khi hoàn tất dọn dẹp hậu kỳ trong một sự kiện. Đó là điều mà toàn đội đều biết trước. Anne muốn tất cả mọi người cảm thấy được trân trọng và đây chính là cách cô thể hiện sự trân trọng của mình.

Sau khi phỏng vấn Anne, chúng tôi không ngạc nhiên khi biết cách biểu đạt sự trân trọng mà cô mong muốn chính là *Thời gian chất lượng*. Điều khiến cô cảm thấy được trân trọng nhất là khi Hiệu trưởng Johnson ghé qua phòng làm việc của cô và trao đổi vài lời: "Mọi chuyện thế nào rồi, Anne?" Cơ hội chia sẻ với ông về những gì cô đang thực hiện trong rất nhiều dự án và nnhững sai sót cũng như đề xuất thay đổi dự kiến khích lệ cô rất nhiều. Dù Johnson có nhận ra hay không, thái độ quan tâm tới công việc khiến cho cô cảm thấy mình thực sự là một phần của đội ngũ và tiếp năng lượng cho cô tiếp tục làm việc.

Biểu đạt sự trân trọng bằng *Thời gian chất lượng* với đội ngũ là một công cụ mạnh mẽ nhưng cũng đầy rủi ro với các nhà quản lý. Trước đây, nhiều giám sát viên từng hiểu nhầm rằng mong muốn của nhân viên về *thời gian chất lượng* giống như một mong muốn

cấp trên trở thành bạn của họ hay coi đó là hành vi "bợ đỡ" nhằm được chiếu cố nhiều hơn. Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng người lao động có cách biểu đạt sự trân trọng chính là Thời gian chất lượng hiếm khi có thái độ này. Người lao động chỉ muốn biết tầm quan trọng về những gì mình làm và các giám sát viên thực sự coi trọng những đóng góp của họ. Chỉ cần dành vài phút gặp mặt và lắng nghe là đủ để bày tỏ sự quan tâm tới những gì họ đang làm và khiến cấp dưới cảm thấy được coi trọng.

Chỉ vì ai đó trong đội ngũ coi trọng Thời gian chất lượng không có nghĩa là họ muốn dành thời gian với sếp của họ. Nhiều người muốn dành thời gian với đồng nghiệp hơn.

Thậm chí ngay cả khi không nghi ngờ về động lực đằng sau mong muốn được dành thời gian, nhiều lãnh đạo vẫn có phản ứng tiêu cực khi thấy một thành viên trong đội ngũ coi trọng *Thời gian chất lượng*. "Tôi không có thời gian để đi xung quanh và gặp tất cả những người muốn nói chuyện với mình," Jeff phàn nàn. "Bây giờ, tôi thậm chí còn không có đủ thời gian để làm những việc phải làm."

Phản ứng này chỉ ra những hiểu lầm mà các lãnh đạo thường có về những người cảm thấy được trân trọng nhờ *Thời gian chất lượng*. Như tôi (Paul) đã chia sẻ với các lãnh đạo trong khóa đào tạo *Sự trân trọng ở Nơi làm việc*: "Chỉ vì ai đó trong đội ngũ coi trọng *Thời gian chất lượng* không có nghĩa là họ muốn dành thời gian với bạn. Có thể bạn là một lãnh đạo vĩ đại, nhưng nhiều người lại muốn dành thời gian ở bên đồng nghiệp hơn. Đó là cách họ cảm thấy được hỗ trợ và khích lệ."[1]

Hơn nữa, dù chỉ dành một chút thời gian (đúng cách) cũng có thể tạo nên khác biệt lớn. Sau khi xem qua các kết quả đánh giá *MBA Inventory* của các nhân viên, một giám đốc tài chính đã chia sẻ: "*Thời gian chất lượng* là cách biểu đạt sự trân trọng mà tôi mong đợi, nhưng không cần quá nhiều thời gian. Tất cả những gì tôi thực sự muốn là thi thoảng ai đó ghé qua văn phòng và hỏi thăm tình hình. Sau năm phút, tôi sẽ tự động mời bạn rời đi vì tôi còn rất nhiều việc phải làm!"

THỜI GIAN CHẤT LƯỢNG LÀ GÌ?

Khi nói đến *Thời gian chất lượng*, chúng tôi muốn bạn mang đến cho những người yêu thích phương thức ghi nhận đó nguồn tài nguyên quý giá nhất: thời gian. Chúng tôi không nói về mối quan hệ gần gũi thông thường. Nhiều người gần gũi với đồng nghiệp

suốt cả ngày, nhưng đến cuối ngày, họ lại thành thật nói rằng: "Hôm nay tôi không có khoảng thời gian chất lượng với bất cứ đồng nghiệp nào." Tại sao lại như vậy? Bởi yếu tố quan trọng của *Thời gian chất lượng* không phải là sự gần gũi, mà là sự lưu tâm.

Cũng giống như *Ngôn từ khẳng định*, biểu đạt sự trân trọng bằng *Thời gian chất lượng* cũng có nhiều biến thể. Thực tế là, các biểu hiện đa dạng của *Thời gian chất lượng* đã giúp chúng tôi tạo nên các mục Hành động cụ thể trong *MBA Inventory*. Tại sao ư?

Bởi việc một cá nhân coi trọng *Thời gian chất lượng* không cho bạn biết kiểu thời gian cụ thể mà họ coi trọng. Kết quả là, một nhân viên cố gắng khích lệ đồng nghiệp bằng cách dành thời gian bên họ nhưng "trượt đích", bởi đó không phải kiểu thời gian kỳ vọng. Một trợ lý hành chính đã nói với chúng tôi rằng: "Tôi không thực sự muốn có trao đổi riêng với lãnh đạo của mình. Ông khá nồng nhiệt còn tôi thì quá nhút nhát. Điều đó khiến tôi cảm thấy lo lắng – tôi thích đi chơi với bạn bè sau khi làm việc hơn!"

"NHỮNG BIẾN THỂ" CỦA THỜI GIAN CHẤT LƯỢNG

Các quản lý biết con người có những cách biểu đạt sự trân trọng khác nhau và mỗi thành viên trong đội ngũ cần có thời gian và sự quan tâm đặc biệt để thấy bản thân là phần quan trọng của cả đội. Việc dành thời gian chất lượng cho họ là sự đầu tư lớn. Đối với các đồng nghiệp coi trọng *Thời gian chất lượng*, khoảng thời gian dù ngắn ngủi cũng khiến họ cảm thấy được coi trọng, kết nối với mục đích to lớn của tổ chức và củng cố cam kết hoàn thành tốt công việc của họ.

Jason là quản lý văn phòng ở một phòng khám ngoại trú. Anh chịu trách nhiệm về nhiều mặt như hành chính nhân sự, thanh toán, các vấn đề liên quan tới trang thiết bị cơ sở. Mỗi nhóm 10 bác sĩ sẽ có một người đứng đầu, quản lý các bác sĩ còn lại cùng với một số y tá và nhân viên hỗ trợ khác. Jason biết bác sĩ Elizabeth Schultz gặp khó khăn với việc khám chữa bệnh bận rộn, những nhiệm vụ hành chính và quản lý thực tập sinh. Anh cực kỳ coi trọng thời gian mỗi tuần cô dành riêng để xem xét những vấn đề và băn khoăn của anh. Anh chia sẻ với chúng tôi:

"Tôi biết bác sĩ Schultz thực sự bận rộn. Nhưng cô luôn dành thời gian gặp gỡ tôi gần như mỗi tuần. Nếu không, tôi chẳng biết mình sẽ thấy lạc lõng vì cảm thấy những băn khoăn của mình không thực sự được quan tâm." Rõ ràng, sự đầu tư thời gian của bác sĩ Schultz mang lại lợi ích rất lớn khi nó tiếp thêm động lực cho

Jason.

Tập trung chú ý là một trong những khía cạnh quan trọng của *Thời gian chất lượng*. Nhiều người trong chúng ta tự hào về khả năng đa nhiệm của bản thân. Mặc dù là điểm đáng ngưỡng mộ, nhưng nó không biểu đạt sự quan tâm chân thành tới người khác khi bạn đang dành thời gian cùng với họ. *Thời gian chất lượng* nghĩa là dành toàn bộ sự quan tâm cho ai đó. Không làm việc gì khác trong khi lắng nghe. Kiềm chế việc trả lời điện thoại. Không nhắn tin khi đang nói chuyện với một đồng nghiệp. Nếu bạn đang làm việc gì đó mà không thể dừng lại ngay lập tức, hãy nói với người muốn nói chuyện với mình rằng: "Tôi biết bạn muốn nói chuyện và tôi muốn mình sẽ hoàn toàn chú tâm. Tuy nhiên, điều đó là bất khả kháng vào lúc này, cho tôi 10 phút để hoàn thành việc hiện tại, sau đó tôi sẽ ngồi xuống và tập trung lắng nghe bạn." Hầu hết mọi người sẽ tôn trọng yêu cầu này.

Hình thức khác của *Thời gian chất lượng* là **cuộc trò chuyện chất lượng**: tại đó, hai cá nhân chia sẻ những suy nghĩ, cảm nhận và kỳ vọng trong một bối cảnh không bị gián đoạn. Cuộc trò chuyện chất lượng khác một chút so với cách biểu đạt *Ngôn từ khẳng định*. Lời khẳng định chú trọng vào những gì chúng ta đang nói, trong khi cuộc trò chuyện chú trọng hơn vào những gì chúng ta đang nghe. *Thời gian chất lượng* tạo nên một không gian an toàn mà ở đó bạn có thể chia sẻ những thành tựu, thất vọng và đề xuất. Tôi có thể đưa ra câu hỏi, không phải theo cách quấy rầy mà với mong muốn chân thành để hiểu những lo lắng của bạn. Không may là, nhiều quản lý được đào tạo để nhận định vấn đề và đưa ra cách giải quyết. Đây là "bộ lọc" mà qua đó họ sẽ xem xét các hoàn cảnh: Vấn đề là gì và cần làm gì để xử lý nó? Khi giải quyết vấn đề, chúng ta thường xem nhẹ khía cạnh mối quan hệ giữa người với người khi cân nhắc cách giải quyết. Một mối quan hệ đòi hỏi sự lắng nghe đồng cảm nhằm thấu hiểu tâm lý người khác. Một số quản lý ít được đào tạo về việc lắng nghe, vậy nên đây là một số gợi ý thực tế ngắn gọn:

1. Duy trì giao tiếp bằng mắt. Cưỡng lại cám dỗ nhìn lên trần, nhìn xuống sàn, nhìn ra ngoài cửa sổ hoặc nhìn vào màn hình máy tính. Duy trì giao tiếp bằng mắt giúp bạn không bị xao lãng và truyền đạt thái độ chú tâm của bạn cho người khác.

2. Cưỡng lại thôi thúc chen ngang. Con người trung bình chỉ lắng nghe được vài giây trước khi họ chen ngang và đưa ra ý kiến của bản thân. Nếu hoàn toàn chú tâm trong khi bạn nói, tôi sẽ ít lên tiếng tự bảo vệ và thể hiện sự độc đoán của bản thân. Mục tiêu tôi

hướng tới là lắng nghe và tìm cách hiểu bạn.

3. Lắng nghe những cảm xúc cũng như suy nghĩ. Trong khi lắng nghe, hãy tự hỏi: "Người ấy đang cảm thấy như thế nào?" Khi bạn đã có câu trả lời, hãy xác nhận nó. Bạn có thể nói: "Tôi cảm giác bạn thấy thất vọng và tổn thương vì không được đề bạt. Đúng chứ?" Điều này sẽ cho người đó cơ hội bày tỏ cảm xúc. Nó cũng cho thấy bạn đồng cảm và lắng nghe những gì họ đang nói.

4. Quan sát ngôn ngữ cơ thể. Ngôn ngữ cơ thể đôi khi truyền đạt thông tin khác so với lời nói. Hãy yêu cầu họ giải thích để biết những gì họ thực sự nghĩ và cảm nhận.

5. Tỏ ra thông cảm dù không đồng ý với những kết luận của họ. Chúng ta là những sinh vật có cảm xúc. Lờ đi những xúc cảm là lờ đi một phần quan trọng của con người. Người quản lý nên đặt mình dưới góc nhìn của đồng nghiệp: "Tôi có thể hiểu cảm xúc của bạn. Nếu tôi ở vị trí đó, tôi cũng sẽ nghĩ như vậy," sau đó nói thêm: "Hãy để tôi giải thích vì sao cấp trên quyết định như vậy." Nhờ đó, họ biết bạn sẽ thông cảm cho suy nghĩ của họ, nên dễ dàng lắng nghe bạn giải thích hơn.

Juliana, trợ lý hành chính cho một giám đốc kinh doanh, nhận xét với chúng tôi: "Tôi biết Raphael là người bận rộn. Ông có rất nhiều việc và đi công tác liên tục, nhưng nếu ông có thể dành cho tôi 15 phút trao đổi mỗi tuần, nó có thể mang lại sự thay đổi lớn." Juliana khẩn cầu một cuộc nói chuyện chất lượng. Không có nó, cô cảm thấy không được coi trọng.

Biến thể thứ ba của *Thời gian chất lượng* là **chia sẻ kinh nghiệm**. Đối với một số người lao động, chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp là một cách khích lệ và kết nối quan trọng. Cùng tham dự hội nghị, đi ăn và tham gia những sự kiện thể thao hay những hoạt động khác mà họ có hứng thú có thể là một phần quan trọng trong trải nghiệm nhóm đối với một số người lao động. Họ không thích thú với một cuộc trao đổi kiểu "ngồi xuống và nói chuyện", nhưng họ cảm thấy hào hứng khi được mời tham gia hoạt động cùng các quản lý hay đồng nghiệp. Một phụ nữ tự thừa nhận là hướng nội đã nói với chúng tôi rằng cô thích đi ăn trưa với đồng nghiệp hơn, ngay cả khi cô không hay chuyện trò. Cô chỉ thích được ở cạnh họ.

Darin Wooster là một nhân viên chăm chỉ – theo như đồng nghiệp nhận xét. Anh luôn cố gắng hết mình trong bất cứ việc gì.

Anh sẵn sàng làm việc một mình, hợp tác với những thành viên khác hay dẫn dắt một đội ngũ để cùng hoàn thành công việc. Sau khi hoàn thành công việc, Darin sẵn sàng "tổ chức hoạt động nào đó" với đồng nghiệp. Không gì khiến anh thỏa mãn hơn việc đi cùng lãnh đạo, quản lý hoặc đồng nghiệp. Anh thích tới những trận bóng bầu dục trung học và đại học, xem những trận bóng bầu dục chuyên nghiệp, đi câu cá hoặc đi săn. Khi sếp hoặc đồng nghiệp mời anh cùng đi chơi golf vào cuối tuần, tới nhà tham dự bữa tiệc nướng hay cùng nhau chạy bộ, anh cảm thấy mình là một phần không thể thiếu của đội ngũ.

Mong muốn chia sẻ kinh nghiệm là nền tảng của các chương trình ngoại khóa dành cho lãnh đạo hay hoạt động ngoài trời cho cả đội ngũ như đi chèo thuyền trên hồ. Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng những người coi trọng việc biểu đạt sự trân trọng bằng *Thời gian chất lượng* thường thích chia sẻ kinh nghiệm hơn những cuộc trò chuyện dài. Những người này có xu hướng xây dựng mối quan hệ bằng cách cùng chơi golf, câu cá, đi xem bóng rổ, hoặc tham gia hoạt động từ thiện. Dĩ nhiên, họ vẫn nói chuyện với nhau trong quá trình hoạt động, nhưng quan trọng là họ hào hứng khi làm gì đó cùng đồng nghiệp.

Kiểu *Thời gian chất lượng* thứ tư là **cùng hoàn thành nhiệm vụ với cả nhóm**. Chúng tôi nhận ra điều này có ý nghĩa đặc biệt trong các tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức tình nguyện. Nghiên cứu chỉ ra rằng tình nguyện viên cảm thấy hài lòng với các trải nghiệm khi có hai yếu tố: Họ tin rằng những gì mình đang làm sẽ mang lại sự khác biệt và những đóng góp của họ được ghi nhận cũng như được người khác coi trọng.[2]

Tôi (Gary) đã ở Warwick, Rhode Island, hai tuần trước khi cơn lũ quét qua khu vực này. Tôi đã ăn trưa với những tình nguyện viên làm việc trong một tổ chức phi lợi nhuận tên là Samaritan's Purse. Họ hỗ trợ gỡ bỏ thảm trải sàn và tấm thạch cao từ những ngôi nhà chìm trong biển nước. Tất cả đều ướt sũng, dơ dáy và mệt mỏi, nhưng vẫn tràn đầy năng lượng khi cùng cả đội giúp đỡ các nạn nhân của trận lũ lụt.

Những nhân viên trẻ tuổi cũng coi trọng tinh thần hợp tác làm việc. Nghiên cứu cho thấy thế hệ Millennials và ngay cả thế hệ X cũng đánh giá cao việc hợp tác cùng người khác.[3,4,5] Steven, một đại diện chăm sóc khách hàng tầm tuổi 20 đã chia sẻ: "Tôi thích được cùng hoàn thành dự án với các đồng nghiệp. Nó rất vui. Tôi có cơ hội học hỏi từ những người khác và cảm thấy được coi trọng khi họ cũng lắng nghe và xem xét những ý tưởng của tôi."

Kiểu *Thời gian chất lượng* cuối cùng là **đối thoại trong một nhóm nhỏ.** Một số người cảm thấy không thoải mái khi nói chuyện một-một với lãnh đạo. Nhưng khi lãnh đạo yêu cầu đưa ra các ý tưởng và giải pháp trong một nhóm nhỏ, họ có thể thoải mái chia sẻ suy nghĩ của mình hơn. Nếu lãnh đạo chăm chú lắng nghe, cởi mở trước suy nghĩ của họ, những cá nhân này sẽ rất cảm kích.

Rick Reed, chủ tịch của một công ty hàng không vũ trụ, đã nói: "Tôi có 300 nhân viên và cứ mỗi ba tháng, tôi lại tổ chức những buổi họp nhóm nhỏ, yêu cầu họ thành thật chia sẻ những gì họ nghĩ có thể giúp cải thiện công ty. Một số cải tiến quan trọng nhất bắt nguồn từ chính những buổi họp này. Tôi muốn các nhân viên biết rằng tôi rất coi trọng các ý tưởng của họ." Người lãnh đạo trong trường hợp này không đưa ra các ý tưởng của bản thân mà tập trung lắng nghe ý tưởng của các thành viên trong đội ngũ, biểu đạt sự trân trọng với nhân viên. Đối với những nhân viên coi trọng *Thời gian chất lượng*, sự tập trung này có ý nghĩa rất lớn.

VƯỢT QUA CHƯỚNG NGẠI ĐỂ CÓ THỜI GIAN CHẤT LƯỢNG

Thậm chí trong không khí bận rộn hiện nay, có rất nhiều cơ hội để biểu đạt sự trân trọng bằng *Thời gian chất lượng*. Dù không cần quá nhiều thời gian để khích lệ người khác, có vài vấn đề khiến việc thể hiện sự trân trọng bằng *Thời gian chất lượng* trở nên khó khăn hơn.

Ai? Khi làm việc trong tổ chức, chúng ta liên tục nhận được những phản hồi quan trọng từ đồng nghiệp. Mỗi người có những kỳ vọng riêng về *Thời gian chất lượng* ở lãnh đạo và đồng nghiệp. Một nhóm làm việc cùng nhau thường thích tụ tập ăn uống và xem thể thao ở nhà của ai đó. Nhưng cả nhóm sẽ thấy khá ngượng ngùng nếu mời lãnh đạo cùng tham gia. Để giúp làm rõ những gì người lao động kỳ vọng, chúng tôi mở rộng hệ thống *MBA Inventory*, cho phép các cá nhân chỉ ra những hành động kỳ vọng và muốn nhận được chúng từ ai.

Khi nào? Một nhóm giám sát sản xuất chúng tôi gặp đã đưa ra một vấn đề khác: Khi nào nên biểu đạt sự trân trọng bằng *Thời gian chất lượng*? Phil, một quản lý ở độ tuổi 40, chia sẻ: "Nói thật với anh, tôi rất thích gặp gỡ bạn bè, nhưng thời gian là tài nguyên quý giá nhất của tôi. Mặc dù muốn tham gia các cuộc vui với đồng nghiệp, nhưng với tôi, gia đình là quan trọng nhất. Vậy nên, nếu muốn dành thời gian với đồng nghiệp, chúng tôi sẽ tổ chức vào những ngày làm việc." Điều này dẫn đến một cuộc thảo luận khác về các cách trải nghiệm *Thời gian chất lượng* trong thời gian làm

việc (có thể là một cuộc họp ngắn sau giờ làm).

Ở đâu? Trong môi trường công sở, chúng tôi thường nói về làm việc nhóm, nhưng những thành viên trong nhóm không phải lúc nào cũng ở gần đồng nghiệp. Hiện nay, ngày càng có nhiều người làm việc từ xa, điều này đã tạo nên một số khó khăn trong việc thể hiện sự trân trọng. Tuy nhiên, theo chúng tôi, *Thời gian chất lượng* vẫn hoàn toàn có thể thực hiện được.6 Ví dụ, sắp xếp một cuộc họp trực tuyến với đồng nghiệp để nói chuyện và "gặp gỡ" có thể giúp truyền đạt suy nghĩ và sự quan tâm của bạn tới họ.

Bằng cách nào? Việc dành thời gian bên những người khác yêu cầu một thái độ tích cực, nhưng không phải ai cũng cảm thấy như vậy. Nhiều nơi có truyền thống tụ tập tổ chức tiệc mừng khi một thành viên chủ chốt trong nhóm được đề bạt hay thuyên chuyển công tác. Tất cả đều tham gia, nhưng không phải tất cả đều hào hứng – người thì đến trễ, người thì tỏ ý không hài lòng với lựa chọn nhà hàng hoặc tỏ vẻ chán nản. Hầu hết mọi người đều nghĩ: "Sao anh ta lại tới làm gì? Chúng ta không cần người phá bĩnh không khí này."

Nếu bạn tham gia chỉ theo đúng phận sự và với tâm thế hằn học, thông điệp gửi tới những người đồng nghiệp không phải là "coi trọng họ", mà là "tôi có nhiều thứ quan trọng hơn phải làm". Ngoài ra, việc tỏ ra bận rộn (xem giờ thường xuyên) hoặc nghe điện thoại hay trả lời tin nhắn không thể hiện thái độ tôn trọng người khác. Sự trân trọng thực sự đòi hỏi thái độ chân thành.

KẾT LUẬN

Dành thời gian ở bên đồng nghiệp có nhiều hình thức khác nhau, nhưng đều có tác động đáng kể tới các thành viên trong đội ngũ. Khi *Thời gian chất lượng* là cách biểu đạt sự trân trọng mà ai đó mong muốn, họ sẽ tiến bộ hơn khi có thời gian bên những người mình coi trọng. Tuy nhiên, khi cảm thấy bị phớt lờ hoặc bỏ rơi, họ có xu hướng trở nên thất vọng và cáu kỉnh.*Thời gian chất lượng* là khoản đầu tư tốt nhất dành cho những người này nhằm mang lại lợi tức to lớn. Thời gian được đầu tư để biểu đạt sự trân trọng có thể có ý nghĩa khác nhau giữa những nhân viên nhiệt huyết và những người chỉ đơn thuần làm những việc được yêu cầu (những người sẽ sớm rời khỏi tổ chức).

Cá nhân hóa:

1. Trên thang điểm từ 0 tới 10, bạn thấy việc dành thời gian chất

lượng với lãnh đạo của mình có tầm quan trọng ra sao? Hoặc là với đồng nghiệp?

2. Bạn mong muốn kiểu Thời gian chất lượng nào? Những gì bạn mong muốn có liên quan tới việc bạn dành thời gian cho lãnh đạo hay đồng nghiệp không?

3. Kiểu Thời gian chất lượng nào phù hợp với môi trường làm việc của bạn? Kiểu nào không?

4. Đồng nghiệp hoặc lãnh đạo từng dành thời gian lắng nghe và bày tỏ sự đồng cảm khi bạn trải qua một sự kiện khó khăn chưa? Điều này tác động tới bạn như thế nào?

5. Ở nơi làm việc, việc hợp tác cùng trong một dự án được thể hiện như thế nào (và khi nào)?

"Hành động quan tâm chân thành với nỗ lực giúp đỡ thực sự sẽ gắn kết tinh thần đội ngũ."

Chương 6

Phương thức biểu đạt sự trân trọng #3: Hành Động Quan Tâm

MARGARET HARTMAN (biệt danh Maggie) là một quả cầu lửa – kiểu nhân viên mà tất cả đều mong muốn được làm việc cùng. Cô luôn tràn đầy năng lượng, làm việc cực kỳ chăm chỉ và hiệu quả. Cô là một trưởng nhóm có khả năng khiến các đồng nghiệp cảm thấy hào hứng muốn hoàn thành dự án.

Maggie không làm việc để được khen ngợi hay ghi nhận. Cô mang trong mình thái độ cẩn trọng và bản tính năng nổ muốn hoàn thành công việc. Do đó, lời khen ngợi hay chú trọng vào những thành tích đạt được không thực sự thúc đẩy cô.

Điều thực sự khích lệ Maggie là việc mọi người cùng tham gia và giúp đỡ cô hoàn thành công việc. Cô tự nhận mình là người "mù công nghệ" và cảm thấy được trân trọng khi có ai đó giúp đỡ những công việc liên quan tới công nghệ. Maggie chỉ cao 1,52m, vậy nên cô cực kỳ cảm kích nếu đồng nghiệp giúp cô lấy những đồ vật trên kệ cao. Cô thích nghe một đồng nghiệp ngỏ lời: "Maggie, tôi có thể giúp gì cho cô không?"

Cách biểu đạt sự trân trọng mà Maggie mong muốn là *Hành động quan tâm*. Khi được người khác giúp đỡ, cô sẽ thấy rất cảm kích.

Với những người như Maggie, *Hành động quan tâm* thể hiện sự chu đáo, thái độ quan tâm tới họ. Những người này cho rằng: "Đừng nói bạn quan tâm; hãy thể hiện đi." Với họ, hành động ý nghĩa hơn lời nói. Do đó, họ thường tỏ thái độ thờ ơ khi được tặng quà hay ngợi khen vì nghĩ rằng: "Những gì tôi thực sự cần là một chút giúp đỡ cơ."

Mặc dù rất nhiều người hào hứng khi tham gia những dự án xã hội, nhưng việc giúp đỡ đồng nghiệp dường như là khái niệm xa lạ với họ. Ở những thế hệ trước, nơi làm việc là môi trường chủ nghĩa cá nhân. Mỗi người được phân định rõ ràng vai trò, nhiệm vụ và các trách nhiệm theo cá nhân. Điều này vẫn đúng ở nhiều công ty, nhưng hợp tác cùng làm việc, đặc biệt là giữa những thành viên trẻ trong đội ngũ, sẽ mang lại giá trị cao hơn. Mặc dù việc cùng nhau hoàn thành nhiệm vụ cũng có những khó khăn riêng, việc hợp tác tại nơi làm việc – giúp đỡ thành viên trong đội – sẽ giúp tổ chức thành công hơn.

Lãnh đạo đích thực, bất kể ở vị trí nào trong tổ chức, đều cần tự nguyện giúp đỡ những người khác.

Lãnh đạo đích thực, bất kể ở vị trí nào trong tổ chức, nên tự nguyện giúp đỡ người khác – cả khách hàng lẫn đồng nghiệp. Không may thay, nhiều nơi đã bỏ qua khía cạnh này. Các lãnh đạo tin rằng "lãnh đạo" là yêu cầu ai đó làm những việc cần làm, trong khi các nhân viên lại quan niệm: "Đó là việc của họ; nếu không thể hoàn thành trách nhiệm thì thật tệ hại."

Có một trường hợp thường gặp ở rất nhiều nơi: Bạn có một dự án quan trọng cần hoàn thành, thời hạn sắp hết. Và, trước những tình huống ngoại cảnh bất ngờ xảy đến, bạn bị trễ hạn và phải làm việc nhiều giờ liền để hoàn thành nhiệm vụ. Nếu không ai ghé qua hỏi han "Tôi có thể giúp gì không?" và bạn bị bỏ mặc tự xử lý, điều này sẽ khiến những người đánh giá *Hành động quan tâm* là hành động hỗ trợ và khẳng định, vô cùng chán nản. Nhưng khi một đồng nghiệp hay cấp trên hỗ trợ hoàn thành công việc, đó sẽ là sự khích lệ rất lớn và tạo nên sự gắn bó thân thiết giữa các nhân viên.

Có lần tôi (Paul) đã làm việc cùng rất nhiều người trong một văn phòng để thực hiện một bài thuyết trình phức tạp. Để hoàn thành nhiệm vụ cần kết hợp sự nỗ lực của các tư vấn tài chính, chuyên viên thiết kế đồ họa, chuyên viên thiết lập tài liệu kỹ thuật, kỹ thuật viên máy tính và các trợ lý hành chính. Chúng tôi có một bài thuyết trình quan trọng cần hoàn thiện trước sáng hôm sau bao gồm làm cả bài trình chiếu PowerPoint cũng như in ấn tài liệu. Chúng tôi bị chậm tiến độ, nhưng tất cả thành viên trong đội ngũ, bao gồm cả chủ tịch, đều ở lại muộn để hoàn thành công việc. Đây là một trải nghiệm làm việc nhóm tuyệt vời. Mỗi cá nhân đều hy sinh cho lợi ích chung của tập thể. Chúng tôi đã cực kỳ hài lòng khi nhiệm vụ hoàn thành. (Cả nhóm cũng nhận ra không ai muốn việc này tái diễn nên đã điều chỉnh lại quá trình

để đảm bảo nó sẽ không bao giờ xảy ra nữa.)

CÁCH QUAN TÂM HIỆU QUẢ

Giúp đỡ các đồng nghiệp là một cách thức biểu hiện mạnh mẽ của sự trân trọng, đặc biệt với những cá nhân đánh giá cao *Hành động quan tâm*. Thông thường chỉ mình hành động cũng được xem là có lợi. Tuy nhiên, chúng ta cũng có thể áp dụng một số chiến thuật để quá trình này hiệu quả hơn:

Hoàn thành những trách nhiệm của bản thân trước khi tình nguyện giúp đỡ người khác. Một số người rất thích giúp đỡ người khác và có xu hướng "rời cương vị" (thuật ngữ trong quân đội) và bỏ mặc nhiệm vụ của bản thân. Điều này tương tự với các học sinh trung học, chúng giúp đỡ người khác làm bài tập về nhà nhưng lại không hoàn thành bài tập của mình.

Trong công việc, hầu hết các vị trí đều có liên hệ chặt chẽ với nhau. Khi một công việc chưa hoàn thành, nhiều việc khác cũng chịu ảnh hưởng. Thiện ý giúp đỡ đồng nghiệp có thể bị xem là hành vi trốn tránh trách nhiệm. Nhân viên nên hoàn thành nhiệm vụ trước khi giúp đỡ người khác. Khi họ sử dụng thời gian như cơ hội để giúp đỡ đồng nghiệp thay vì nghỉ ngơi, hành động giúp đỡ này sẽ được xem như là một sự quan tâm chân thành.

Đưa ra đề nghị trước khi giúp đỡ. Đưa ra đề nghị trước khi giúp đỡ đồng nghiệp là việc cần thiết. Ngay cả khi biết ai đó mong muốn nhận sự trân trọng bằng *Hành động quan tâm*, bạn vẫn cần tìm hiểu xem họ có mong muốn nhận sự giúp đỡ hay không. Nếu bạn nhất quyết giúp đỡ khi đồng nghiệp không muốn, điều đó sẽ khiến họ căng thẳng thay vì cảm thấy được khích lệ.

Tuy nhiên, có một điểm cần lưu ý: Khi được hỏi có cần giúp đỡ hay không, gần như tất cả sẽ tự động trả lời: "Không, tôi ổn. Cảm ơn." Hãy đưa ra yêu cầu một lần nữa, cụ thể hơn một chút: "Thực ra tôi có 20 đến 30 phút rảnh sau bữa trưa. Tôi không thể giúp được chút nào ư?" Trong nhiều trường hợp, những thành viên trong đội sẽ có thái độ tích cực hơn với lần đề nghị thứ hai.

Một nhân viên nói: "Thường thì tôi trân trọng sự giúp đỡ của đồng nghiệp, nhưng trong một số trường hợp, tôi muốn tự mình hoàn thành. Nếu ai đó muốn giúp, tôi mong họ có thể hỏi: 'Bạn có muốn tôi giúp một tay không?' Tôi sẽ rất mừng khi được thành thật trả lời". Nếu bạn muốn gửi đi những *Hành động quan tâm* như một cách biểu đạt sự trân trọng, sẽ tốt hơn nếu đưa ra đề nghị trước.

Đừng cho rằng bạn biết họ muốn hay cần giúp đỡ điều gì. Thi thoảng chúng ta cho rằng mình biết điều gì là hữu ích với người khác, nhưng lại hiểu sai hoàn cảnh. Một kế toán chia sẻ: "Bàn làm việc của tôi là một đống hỗn độn, giấy tờ và tài liệu rải rác khắp nơi; tôi cảm thấy quá tải. Một đồng nghiệp ghé qua, nhìn thấy sự tuyệt vọng trên mặt tôi và đề nghị được giúp đỡ. Tất nhiên, lúc đầu tôi nói 'Không', nhưng cô ấy vẫn nói: 'Cô chắc chứ?' Tôi nói: 'Tôi biết có vẻ như mình cần giúp dọn dẹp đống giấy tờ, nhưng thực sự tôi cần thực hiện vài cuộc gọi với khách hàng để cho họ biết mình sẽ quay lại sau trong tuần. Nếu cô không ngại gọi điện giúp, tôi có thể dành thời gian để dọn dẹp và sắp xếp lại bàn làm việc.' Cô ấy đã làm những gì tôi đề nghị, giúp tôi tập trung (vào việc dọn dẹp) và tôi cảm thấy tốt hơn rất nhiều."

Nếu bạn muốn giúp đỡ, hãy làm theo cách của họ. Những cá nhân có xu hướng cầu toàn thường từ chối sự giúp đỡ của đồng nghiệp bởi họ muốn hoàn thành công việc theo một cách nhất định. Vậy nên, khi giúp đỡ đồng nghiệp, điều quan trọng là phải hiểu rõ cách họ muốn. [Lưu ý: Đây không phải lúc cho họ thấy "cách tốt hơn" (chính là cách của bạn) để hoàn thành công việc.] Nếu muốn nỗ lực của mình được coi trọng, bạn phải sẵn sàng làm theo cách mà đồng nghiệp cảm thấy "đúng đắn". Câu hỏi: "Bạn muốn tôi làm như thế nào?" là cách bắt đầu tuyệt vời.

Vấn đề này được một đội ngũ quen thuộc củng cố – các trợ lý hành chính. Dù họ làm việc cho hiệu trưởng, đại lý bảo hiểm hay chủ tịch công ty xây dựng, họ đều phản ứng một cách bảo thủ: "Nếu họ không thực hiện theo cách tôi muốn, tôi thích tự mình hoàn thành hơn." Nhưng khi họ nghe chúng tôi nói về nguyên tắc "làm theo cách của họ," họ bình tĩnh và thường nói: "Ồ, được thôi. Nếu ở trường hợp đó, không có vấn đề gì."

Tình nguyện hỗ trợ. Để *Hành động quan tâm* trở thành sự khích lệ với đồng nghiệp, nó cần được đưa ra một cách tự nguyện. Một *Hành động quan tâm* được thực hiện dưới sự ép buộc của cấp trên sẽ không thể hiện sự trân trọng; nó trở thành một hành động vì trách nhiệm hay sự phục tùng. Nếu lãnh đạo kỳ vọng ai đó giúp một thành viên trong đội hoàn thành công việc, tốt hơn nên đưa ra một lời đề nghị thay vì một yêu cầu. "Anita, cô có phiền nếu giúp Stephan hoàn thành dự án không? Chúng ta thực sự cần hoàn thiện nó ngay hôm nay; tôi không chắc anh ấy có thể làm xong việc đó nếu không có ai giúp." Khi đó Anita hoàn toàn tự do để trả lời: "Tôi rất sẵn lòng," hoặc: "Tôi sẽ làm nếu ông muốn, nhưng nếu làm nó tôi sẽ không thể hoàn thành bản báo cáo cho Midwest Supply." Sau đó, vị lãnh đạo sẽ có một lựa chọn. Cô ấy có

thể ép Anita giúp đỡ và khiến nó trở thành một hành động phục tùng, hoặc có thể nói: "Được. Tôi cảm kích vì cô đã chia sẻ điều đó với tôi. Để tôi xem có ai khác làm được không." (Hoặc có thể vị lãnh đạo sẽ đích thân giúp đỡ!)

Để ý thái độ của bạn. Có một câu ngạn ngữ cổ như thế này: "Làm việc với thái độ vui vẻ sẽ giống như mưa rơi trên sa mạc." Chúng tôi nghĩ điều ngược lại cũng đúng. Làm việc với thái độ tiêu cực sẽ giống như một cơn bão cát trên sa mạc. Nhận sự giúp đỡ từ những người sầu thảm hoặc bực bội không mang ý nghĩa khích lệ. Hầu hết mọi người đều muốn tự mình hoàn thành công việc hơn là làm việc cùng một người đồng nghiệp luôn chỉ trích mọi thứ. Nếu muốn giúp đỡ đồng nghiệp, hãy đảm bảo bạn có thể hoàn thành công việc với một thái độ tích cực.

Hoàn thành những gì bạn bắt đầu. Với những người coi trọng *Hành động quan tâm*, việc bắt đầu một công việc mà không hoàn thành nó không hề khiến họ thấy được khích lệ. Nếu sẵn sàng "giúp đỡ", hãy đảm bảo bạn hoàn thành nhiệm vụ. Tôi (Gary) từng có một đồng nghiệp tự nguyện muốn sắp xếp lại thư viện giúp mình. Tôi đã rất cảm động. Tôi nghĩ: "Cuối cùng, tôi cũng có thể xác định vị trí một cuốn sách khi cần đến chúng." Thế nhưng, sự hào hứng của tôi nhanh chóng bị dập tắt, được nửa chừng, "bạn tốt" của tôi thông báo rằng cô ấy không thể hoàn thành công việc này vì vướng một số trách nhiệm khác. Tới bây giờ, tôi vẫn gặp khó khăn khi tìm những cuốn sách mà mình đang cần.

Một cách tiếp cận khác mang lại hiệu quả: Trước khi bắt đầu, hãy nói về giới hạn thời gian của bạn. Bạn có thể nói: "Tôi có hai tiếng vào chiều thứ Sáu và tôi sẵn sàng giúp bạn sắp xếp mấy cái hộp trong nhà kho. Tôi không chắc chúng ta có thể hoàn thành việc này, nhưng nếu bạn muốn, tôi sẵn sàng sử dụng thời gian đó để giúp đỡ bạn một tay." Nếu người bạn đang cố gắng giúp đỡ chấp thuận đề nghị, có khả năng họ sẽ xem đây là một hành động quan tâm thực sư.

GIÚP ĐỠ BẰNG CÁCH NÀO: NHỮNG GỢI Ý TỪ NƠI LÀM VIỆC

Cách bạn "giúp đỡ" một đồng nghiệp thực sự tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể. Nó tùy thuộc vào môi trường làm việc và vai trò của cá nhân ở đó. Y tá, giáo viên tiểu học hay quản lý văn phòng kinh doanh đều có một danh sách những *Hành động quan tâm riêng*.[1] Mặc dù các cơ sở chăm sóc sức khỏe cao cấp có những đặc thù riêng trong việc chăm sóc các bệnh nhân, những *Hành động quan tâm* rất đa dạng, tùy vào việc người lao động là nhân

viên ở quán cà phê, lễ tân, kế toán hay y tá trưởng.

Nếu biết phương thức biểu đạt sự trân trọng mà đồng nghiệp mong muốn là *Hành động quan tâm*, để biết được những hành động cụ thể có ý nghĩa nhất với họ, bạn có thể đưa ra câu hỏi đơn giản như: "Tuần này tôi có thể giúp gì để công việc của anh tốt hơn không?" Câu trả lời của họ có thể sẽ khiến bạn bất ngờ, nhưng giờ đây bạn sẽ có những thông tin giá trị để thể hiện sự trân trọng hiệu quả nhất với từng cá nhân riêng biệt. Chúng tôi nhận thấy việc nhấn mạnh "để công việc của bạn tốt hơn" (thay vì "dễ dàng hơn") và tập trung vào hiện tại ("tuần này") có phản hồi hữu dụng hơn một câu hỏi chung chung bỏ ngỏ "Bạn cần giúp đỡ gì không?"

Gợi ý chung về những *Hành động quan tâm* dành cho nhân viên văn phòng thường là: nghe giúp điện thoại để tôi có thể tập trung hoàn thành bài báo cáo; giúp vài việc nhỏ (sao chép, đóng tập hồ sơ) để tôi có thể làm những nhiệm vụ phức tạp hơn; giúp tôi đặt đồ ăn để có thể tiếp tục làm việc.

Hầu hết chúng ta không có khả năng sửa chữa máy tính giúp người khác, nhưng chúng ta có thể tìm được người có thể làm việc đó.

Thú vị là, những nhân viên văn phòng cho biết *Hành động quan tâm* thường gặp nhất là giúp sửa máy tính. Khi tôi (Paul) báo cáo việc này với nhóm quản lý của một công ty phần mềm lớn và họ bắt đầu chế giễu tôi (với thái độ trêu chọc), tôi đã đùa đáp trả: "Không, thực sự là như thế! Điều này đúng với phần lớn chúng ta trong 'thế giới thực'. Nếu máy tính của bạn không hoạt động, công việc sẽ khó hoàn thành."

Những công ty sản xuất và các nhà máy lắp ráp thường gặp nhiều thách thức, đặc biệt trong việc biểu đạt sự trân trọng qua những *Hành động quan tâm*. Khi làm việc với các giám đốc khu vực của các công ty sản xuất, việc giúp đỡ các công nhân bị tụt lại phía sau trên một dây chuyền lắp ráp là một vấn đề nan giải. Mặt khác, các quản lý không nên "cứu" một công nhân vô trách nhiệm. Nếu quy trình sản xuất không được cải tiến và xảy ra nhiều trở ngại, một số bộ phận của quá trình lắp ráp sẽ mất thời gian hơn những bộ phận khác. Một phần trong vai trò của quản lý chính là nhận định được các trở ngại này và sắp xếp lại nguồn tài nguyên (nhân công, máy móc, thiết bị) ở những khu vực đang trì trệ. Trong môi trường này, thêm nhân công để công việc trôi chảy không thực sự là biểu hiện của *Hành động quan tâm*, nó là vấn đề quản lý hiệu quả.

TRƯỢT ĐÍCH: LÀM NHỮNG ĐIỀU MÀ BẠN NGHĨ LÀ CẦN PHẢI HOÀN THÀNH

Như chúng tôi đã đề cập, khi biểu đạt sự trân trọng bằng cách quan tâm người khác, chúng ta thường sẽ trượt đích nếu làm một việc mà mình nghĩ là có ích, nhưng thực sự nó không hề hữu ích dưới cách nhìn của đồng nghiệp. Khi mang tới *Hành động quan tâm*, có ba câu hỏi có thể giúp bạn thực hiện những việc sẽ được coi trọng và ủng hộ:

1. Điều gì giúp ích cho bạn?

2. Bạn muốn hoàn thành theo cách nào?

3. Thời điểm nào là tốt nhất để giúp đỡ?

Khi chúng ta cho thấy mình sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp theo các cách có ích với họ hơn là thuận tiện cho chúng ta, chúng ta biểu đạt rằng mình coi trọng và tôn trọng họ (và cách mà họ làm). Những *Hành động quan tâm* chân thành với nỗ lực thực sự để giúp đỡ những người khác có thể có ý nghĩa sâu sắc với người nhận và thường gia tăng tình đồng đội thân thiết.

JOHN LEE: HÀNH ĐỘNG THỂ HIỆN SỰ TRÂN TRỌNG

John là một người bình thường – không hề nổi bật, không có gì khác biệt giữa đám đông. Nhưng anh hợp với "điều đó". Ở tổ chức phi lợi nhuận nơi anh làm tình nguyện viên, sáng thứ Bảy hằng tuần, John luôn là một trong những người tới đầu tiên để giúp nấu bữa sáng cho những người vô gia cư. Nếu tuyết rơi, anh sẽ đến thật sớm để xúc tuyết khỏi đường. Về cơ bản, anh thường làm những việc cần tới sức lực, thời gian và hầu như không có gì thú vị với nhiều người. Anh rửa nồi và chảo sau bữa sáng, hút bụi phòng ăn, lái xe đến lấy thức ăn từ những nhà tài trợ.

John không mong được khen ngợi. Anh cũng không thích ra ngoài đi ăn hoặc tham dự sự kiện với người khác. Anh thích làm việc một mình. Cố gắng bắt chuyện khiến anh cảm thấy không thoải mái.

Tuy nhiên, khi người điều phối tình nguyện viên tới vào một buổi sáng thứ Bảy và cùng làm việc bên cạnh anh – nấu ăn, phục vụ, sau đó lau dọn nhà bếp – John biết rằng sếp coi trọng và cảm kích trước những gì anh đã làm. Điều đó rất quan trọng với anh. Rõ ràng, cách biểu đạt sự trân trọng mà John mong muốn nhất chính là Hành động quan tâm.

Biểu đạt sự trân trọng của bạn bằng cách giúp đỡ các đồng nghiệp có thể không phải điều gì quá lớn lao, nhưng đó lại là cách hiệu quả để khích lệ họ. Nếu *Hành động quan tâm* là cách biểu đạt sự trân trọng mà ai đó mong muốn, họ sẽ vui mừng khi các đồng nghiệp đề nghị giúp đỡ. Khi thấy cảm kích, họ sẽ có động lực mạnh mẽ để tiếp tục cống hiến hết mình nhằm mang lại lợi ích cho tổ chức.

Cá nhân hóa:

1. Trên thang điểm từ 1 tới 10, đánh giá mức độ quan trọng của những *Hành động quan tâm* với bạn?

2. Hành động quan tâm nào của ai đó đã giúp công việc của bạn trôi chảy hơn?

3. Tuần tiếp theo, hãy để ý tới những đồng nghiệp đang làm việc chăm chỉ để hoàn thành một công việc sắp tới hạn chót. Hãy hỏi họ: “Tôi có thể làm gì để giúp bạn hoàn thành công việc đúng hạn không?”

4. Khi ai đó giúp bạn hoàn thành công việc, điều gì quan trọng với bạn trong cách giúp đỡ? Họ nên (hay không nên) làm gì?

Chương 7

Phương thức biểu đạt sự trân trọng #4: Quà tặng bằng hiện vật

RON YÊU THÍCH CÔNG VIỆC CỦA MÌNH. Anh là quản lý cho một công ty gia đình chuyên sản xuất dụng cụ thể thao. Nhiều năm trôi qua, Ron ngày càng thăng tiến trong tổ chức. Anh có thu nhập tốt và luôn yêu thích công việc. Anh cảm kích trước những câu khen ngợi và những cú đập tay thỉnh thoảng nhận được từ sếp khi nhà máy hoạt động trơn tru.

Nhưng điều khiến Ron cảm thấy được trân trọng nhất là khi sếp tặng anh những tấm vé xem thể thao. Hai hoặc ba lần mỗi năm, anh nhận được một số vé đi xem trận đấu của những đội bóng địa phương – Chicago White Sox, vài vé xem Bulls vào mùa đông hoặc vé xem các trận bóng bầu dục của Đại học Northwestern. Anh đặc biệt cảm kích khi có thể đến xem những trận đấu của Đại học Bang Ohio, vì đó là nơi anh lớn lên.

Gửi tặng những tấm vé không phải là điều gì lớn với những người chủ công ty, nhưng nó có ý nghĩa rất lớn với Ron, vì anh có thể đi xem với con trai hoặc vài người bạn. Vì gia đình họ thường không tặng vé cho người ngoài, nên việc họ tặng cho Ron khiến anh thực sự cảm kích. Rõ ràng, cách biểu đạt sự trân trọng mà Ron mong muốn nhất chính là *Quà tặng bằng hiện vật.*

THÁCH THỨC CỦA QUÀ TẶNG BẰNG HIỆN VẬT

Chọn đúng món quà cho những người coi trọng phần thưởng bằng hiện vật có thể truyền tải một thông điệp sâu sắc về lòng biết ơn, trân trọng và khích lệ. Ngược lại, việc tặng quà cho những người không thực sự cảm kích chúng sẽ không có nhiều tác động, thậm chí món quà không phù hợp còn có thể khiến người nhận

khó chịu. Thách thức của việc tặng đúng quà cho đúng người là lý do chính khiến nhiều nhân viên không còn tặng quà cho nhau vào những dịp Giáng sinh, sinh nhật hay lễ kỷ niệm của công ty. Tuy nhiên, việc loại bỏ hoàn toàn cách thể hiện sự trân trọng bằng các món quà khiến nhiều nhân viên cảm thấy không được coi trọng.

Jen, một quản lý văn phòng phòng khám nha khoa, chia sẻ: "Thật tuyệt khi được khen ngợi. Tôi không thực sự quan tâm tới việc dành thời gian với hầu hết mọi người ở nơi làm việc (trừ vài người bạn thân). Việc một số người tham gia giúp đỡ trong công việc không khích lệ tôi nhiều lắm, vì tôi thích tự mình hoàn thành công việc hơn. Tuy nhiên, một phiếu giảm giá tại nhà hàng hoặc những tấm vé xem phim sẽ là điều gì đó đặc biệt với tôi."

Khi chúng tôi giới thiệu khái niệm thể hiện sự trân trọng với đồng nghiệp thông qua *Quà tặng bằng hiện vật,* một số người sáng mắt lên và nói: "Đúng vậy. Cho tôi tiền đi nào!" Nhưng chúng tôi không nói về tăng lương hay những khoản thưởng – đó là hợp đồng giữa tổ chức và người lao động. Những phần thưởng tài chính thường được nêu rõ trong mô tả công việc và có được khi người lao động đạt mức hiệu suất đã thỏa thuận.

Trong cảnh huống này, *Quà tặng bằng hiện vật* thường là những thứ nho nhỏ cho thấy bạn để tâm tìm hiểu về các đồng nghiệp và sở thích của họ. Thực tế thì, bí quyết chọn đúng món quà giúp thể hiện sự trân trọng là sự riêng tư. Vấn đề không phải là món quà đáng giá bao nhiêu mà phải thể hiện rằng bạn chú tâm tìm hiểu về họ và sở thích của họ. Câu nói "Suy nghĩ có giá trị" là để chỉ trường hợp này. Những cá nhân coi trọng cách biểu đạt sự trân trọng qua những món quà thường có xu hướng phản ứng tiêu cực khi mọi người mang tới những thứ giống nhau (hoặc đôi khi, cùng một loại phiếu giảm giá) vì điều đó cho thấy người tặng không hề nghĩ về món quà mà họ mong muốn.[1]

NHỮNG MÓN QUÀ: AI VÀ CÁI GÌ

Có hai yếu tố quan trọng cần có với những phần thưởng bằng hiện vật để chúng thực sự khích lệ người nhận:

Trước tiên, **bạn cần tặng món quà cho những người coi trọng chúng.** Mặc dù quà tặng thực sự quan trọng với một số người, nó lại có rất ít ý nghĩa với nhiều người khác. Nghiên cứu của chúng tôi với hơn 100.000 người lao động cho thấy, *Quà tặng bằng hiện vật* là cách biểu đạt sự trân trọng ít được lựa chọn nhất. Chỉ 6%

người lao động chọn *Quà tặng bằng hiện vật*là cách biểu đạt sự trân trọng mong muốn và 68% phản ánh nó có ít giá trị nhất trong những cách biểu đạt sự trân trọng.[2]

Tại sao điều này đặc biệt quan trọng với Quà tặng bằng hiện vật? Vì phần lớn chương trình ghi nhận nhân viên thường nhấn mạnh vào "phần thưởng". Thực tế, một ngành công nghiệp đã phát triển xoay quanh văn hóa trao tặng các món quà cho nhân viên nhằm tưởng thưởng vì thâm niên hay biểu dương những hành vi mong muốn, khi hằng năm họ dành hơn 1 tỷ đô-la cho phần thưởng. Tuy nhiên, đó không phải là điều khiến người lao động cảm thấy thực sự được coi trọng.

Yếu tố quan trọng thứ hai là: **Bạn nên tặng món quà mà người nhận coi trọng.** Hai tấm vé xem ba lê sẽ không khiến cho một số người cảm thấy cảm động. Ý nghĩ ngồi giữa tiết trời lạnh giá vào chiều Chủ nhật xem một trận đấu bóng bầu dục sẽ khiến cho nhiều phụ nữ cảm thấy rùng mình. Tuy nhiên, nếu tặng những chiếc vé hòa nhạc cho một nhân viên yêu thích âm nhạc, bạn sẽ thể hiện sự trân trọng theo cách mà họ sẽ ghi nhớ suốt đời. Điều này cũng đúng với những chiếc vé xem bóng bầu dục. Nếu là một quản lý, bạn có thể nghĩ rằng: "Việc này khó quá. Tôi không có thời gian để tìm hiểu xem ai muốn gì. Do đó, tốt nhất là không tặng gì cả". Chúng tôi hiểu sự chán nản này, nhưng việc từ bỏ sẽ khiến một số nhân viên cảm thấy hoàn toàn không được coi trọng.

Tầm quan trọng của việc trao đúng quà cho đúng người là lý do chúng tôi tạo nên Danh sách Hành động cho công cụ *MBA Inventory*. Dù biết rằng cách biểu đạt sự trân trọng cơ bản của người nhận là *Quà tặng bằng hiện vật*, người tặng vẫn rơi vào tình trạng khó xử khi không biết nên tặng món quà nào. Nhưng khi một lãnh đạo biết món quà cụ thể, có ý nghĩa với nhân viên, họ sẽ có đủ thông tin cần thiết để thể hiện sự trân trọng cá nhân với thành viên trong đội ngũ. Bảng Danh sách Hành động giúp việc dự đoán món quà nên tặng dễ dàng hơn. Khi đó, lãnh đạo cùng đồng nghiệp sẽ sẵn sàng dành nhiều thời gian, nỗ lực và tiền bạc hơn để chọn được món quà mà họ biết người nhận sẽ coi trọng.

Dĩ nhiên, đồ ăn là một món quà được yêu thích ở nơi làm việc. Tặng đồng nghiệp loại cà phê yêu thích, mua bánh vòng hoặc donut cho cả đội, đặt pizza cho bữa trưa thứ Sáu – đây là những ví dụ thông thường của việc sử dụng thức ăn để biểu đạt sự trân trọng tới các đồng nghiệp. Những người có óc quan sát sắc sảo có thể đảm bảo họ sẽ mua đúng loại bánh donut hay pizza (hoặc

những lựa chọn tốt cho sức khỏe hơn) mà các thành viên khác nhau trong đội yêu thích. Và đừng bỏ qua những thanh sô- cô-la hảo hạng!

Sau đồ ăn, phiếu giảm giá là món quà phổ biến nhất ở nơi làm việc. Nhưng thực sự thì các lãnh đạo và đồng nghiệp không có nhiều tiền để tặng phiếu giảm giá 25 hay 30 đô-la cho đồng nghiệp của mình.

Trong một nhà máy, chúng tôi đã làm việc với ban lãnh đạo để đưa ra giải pháp cho vấn đề này. Ban quản lý đồng ý rằng họ muốn hỗ trợ các giám sát viên trong việc khích lệ những người lao động của nhà máy bằng cách dùng các *Quà tặng bằng hiện vật*. Vậy nên công ty đã trích ra một khoản đặc biệt (lần đầu với 500 đô-la) để giám đốc nhân sự làm việc với các giám sát viên nhằm tìm ra những loại phiếu giảm giá hoặc vé sự kiện yêu thích để trao cho nhân viên. Tuy nhiên, các giám sát viên được yêu cầu gửi kèm những ghi chú viết tay cùng với món quà, để chứng tỏ họ đã đầu tư thời gian và công sức vào những món quà. Các giám sát viên cảm kích trước sự hỗ trợ thiết thực từ công ty, nhân viên cũng rất hào hứng nhận những món quà và nói chúng rất có ý nghĩa với họ.

Khi chúng ta nói về việc dùng những *Quà tặng bằng hiện vật* để thể hiện sự trân trọng với các đồng nghiệp, những món quà không phải lúc nào cũng là "vật gì đó". Thực tế thì, những món quà khiến mọi người cảm kích thường là dạng "trải nghiệm" nhiều hơn. Những kiểu quà tặng này bao gồm:

• Vé xem các sự kiện thể thao (bóng rổ, bóng chày, khúc côn cầu, bóng bầu dục)

• Phiếu giảm giá của các nhà hàng

• Vé xem các sự kiện văn hóa (nhà hát, triển lãm nghệ thuật, buổi hòa nhạc)

• Những kỳ nghỉ ngắn/tĩnh tâm (một chuyến nghỉ dưỡng vào cuối tuần)

• Phiếu spa hay chơi golf miễn phí

• Phiếu mua sắm ở một siêu thị địa phương hay online

• Phiếu mua hàng ở các cửa hàng gia dụng hay cửa hàng quần áo trẻ em

Các thành viên trong đội thường sẽ thích những món quà như vậy.

Trong môi trường thiện nguyện như làm việc trong các tổ chức phi lợi nhuận, nhà thờ hay nấu ăn cho những người vô gia cư, tặng những món quà tài chính cho các tình nguyện viên là điều không hề phù hợp. Thật kỳ quặc (cho cả người tặng lẫn người nhận) khi tặng cho các tình nguyện viên một tấm thiệp cảm ơn kèm theo một khoản tiền khi họ gửi tặng xuất ăn cho một gia đình vô gia cư trong ngày lễ. Có nhiều cách để tặng những món quà có ý nghĩa cho tình nguyện viên (hay thành viên trong đội ngũ tổ chức phi lợi nhuận) mà không tốn quá nhiều chi phí: một phiếu ăn đặc biệt (và mang tới căn hộ của họ), tình nguyện chăm sóc những đứa trẻ của họ trong một buổi tối hay đề nghị giúp đỡ họ trong khả năng có thể (ví dụ như khâu gấu quần hay đóng kệ treo tường).[3]

MÓN QUÀ MANG TÊN "NGHỈ PHÉP"

Một vấn đề chúng tôi thường được hỏi là: "Điều gì sẽ xảy ra nếu dùng thời gian nghỉ phép như một món quà?" Sau khi thảo luận với người lao động cũng như quản lý và chủ doanh nghiệp, kỳ nghỉ có vẻ được phần lớn ưa thích. Nó là một món quà (khác với *Thời gian chất lượng*, tức là dành thời gian với những người mà bạn coi trọng).

Từng có thời "nghỉ phép" là điều mà những nhân viên trẻ tuổi (thuộc thế hệ Millennials và thế hệ X) mong muốn nhất. Nhưng chúng tôi nhận thấy "thời gian" là nguồn tài nguyên đáng giá nhất với phần lớn lao động, ngay cả với những người lớn tuổi. Kết quả là, thời gian nghỉ phép trở thành điều được mong đợi nhất và có nhiều hình thức khác nhau:

• Đi làm trễ vào một ngày nhất định.

• Có quyền nghỉ trưa lâu hơn (để làm một số việc cá nhân).

• Được phép nghỉ làm sớm hơn để tham gia trận đấu của cháu.

• Được "nghỉ bù" sau khi hoàn thành một dự án lớn đòi hỏi làm thêm nhiều giờ.

MARIA: KHÔNG CÓ THỜI GIAN MUA SẮM

Maria thích mua sắm. Tuy nhiên, cô là một người tiết kiệm vì có hai đứa con đang học đại học. Cô giữ vị trí trưởng bộ phận quan hệ

khách hàng ở một công ty dịch vụ tài chính. Việc dành thời gian để đi mua sắm là một thách thức với cô.

Khi sếp của cô, Jermaine, nhận thấy việc được nhận những món quà ý nghĩa quan trọng với Maria và bản thân cô thất vọng vì không có thời gian để đi mua sắm, ông đã sắp xếp để cô được nghỉ nửa ngày (có lương) cùng với phiếu mua hàng trị giá 50 đô-la tại một khu mua sắm lớn trong khu vực. Cứ như một đứa trẻ hảo ngọt được dẫn vào hàng kem và được dặn: "Cứ ăn hết đi!", Maria rất phấn chấn. Cô háo hức lên kế hoạch cho chuyến mua sắm và liên tục kể lại trải nghiệm của mình suốt nhiều tuần. Cô nghĩ Jermaine là người sếp tuyệt nhất mà mình từng làm việc cùng và nguyện cống hiến hết sức mình trong công việc.

Đó là sức mạnh của những *Quà tặng bằng hiện vật* đối với những người coi trọng chúng. Khi bạn tìm đúng món quà phù hợp cho ai đó, họ sẽ cảm thấy được khích lệ và tràn đầy năng lượng để làm việc tốt hơn nữa.

KHÔNG CHỈ LÀ MỘT CÁI CỐC

Những người không hiểu đúng tinh thần của việc biểu đạt sự trân trọng thông qua quà tặng thường "trượt đích" khi tặng quà cho người khác. Họ không chịu hiểu rằng nhận quà không phải là vấn đề đáng nói. Việc thể hiện sự trân trọng thông qua *Quà tặng bằng hiện* vật hiệu quả khi món quà đó cho thấy người tặng đã dành thời gian và công sức cho nó. Họ đã tìm được câu trả lời về việc: "Người này thích gì? Sở thích của họ là gì? Điều gì sẽ khiến họ cảm thấy được coi trọng?"

Ngược lại, những món quà thiếu cân nhắc – mua vội theo thông lệ hay hoàn thành nghĩa vụ – không chỉ "trượt đích" mà còn truyền tải một thông điệp tiêu cực. Món quà lúc này dường như chỉ là hành động chiếu lệ và không thực sự thể hiện sự trân trọng. Những món quà như vậy chỉ cải thiện rất ít mối quan hệ. Không may thay, một số lãnh đạo và quản lý đã nhầm lẫn giữa "những món quà" mà doanh nghiệp sử dụng như đồ vật quảng bá (cốc, bút, lót chuột) với những món quà có ý nghĩa với những nhân viên của họ.

"Ý TƯỞNG TỒI": VÍ DỤ VỀ NHỮNG MÓN QUÀ KHÔNG NÊN LẶP LẠI

Một trong những điều thú vị trong công việc của chúng tôi là được học hỏi từ những người mình đang đào tạo. Đáng tiếc, chúng tôi

được nghe rất nhiều ví dụ tệ hại về những món quà được trao tặng – từ các cá nhân cũng như tổ chức. Sau đây là một số ví dụ:

• Một hộp kẹo cho một người bị tiểu đường nặng ("Tôi tự hỏi có phải chăng họ đang cố giết tôi!")

• Những món quà duy nhất được tặng là những món quà mang logo công ty ("Tôi cảm giác mình như biển quảng cáo di động")

• Một tờ giấy in dòng chữ "Chúng tôi trân trọng bạn!" với một thanh kẹo đính trong NGÀY TÔN VINH NHÂN VIÊN (hơn 1/3 số y tá trong một bệnh viện đã nghỉ việc sau sự việc này).

• Những món đồ trang trí còn dư sau hội nghị (với một bức thư điện tử gửi tới toàn công ty: "Để bày tỏ sự trân trọng dành cho tất cả các bạn, những sản phẩm còn sót lại từ hội nghị sẽ được để ở phòng nghỉ. Hãy lấy bất cứ thứ gì bạn muốn!")

• Cốc và bút với logo cũ của công ty (còn thừa sau khi công ty thay đổi thương hiệu).

Và món quà đạt danh hiệu "món quà tồi tệ nhất" từng được trao tặng: những cuốn lịch của năm cũ.[4]

KẾT LUẬN

Khi đã biết cách biểu đạt sự trân trọng mà nhân viên mong muốn nhất là quà tặng và lựa chọn đúng món quà họ yêu thích, bạn đang thể hiện rằng mình hiểu họ và dành thời gian cũng như nỗ lực để suy nghĩ về những điều khiến họ thích thú. Một món quà nhỏ, dù đắt đỏ hay không, có thể mang lại tác động rất lớn. Một học viên trong khóa đào tạo *Sự trân trọng ở Nơi làm việc*của chúng tôi đã chia sẻ: "Một người bạn từng tới một hội thảo và nhìn thấy một món đồ trong khu triển lãm mà anh ấy biết tôi sẽ thích, thế là anh đã mang về cho tôi. Dù chẳng tốn một đồng (nó được phát miễn phí), tôi đã rất phấn khích vì biết anh ấy luôn nghĩ đến mình."

Cá nhân hóa:

1. Trên thang điểm từ 0 tới 10, việc nhận được những món quà có ý nghĩa thế nào với bạn?

2. Nếu ở mức bằng hoặc trên 7, loại quà tặng nào khiến bạn cảm kích nhất?

3. Năm trước bạn đã nhận được những món quà nào từ đồng nghiệp hay cấp trên? Món quà nào "ghi điểm" với bạn?

4. Món quà nào bạn từng thấy hoặc nhận được (thường là từ tổ chức) đã trượt đích? Tại sao bạn lại nghĩ như vậy?

5. Bạn có những ý tưởng nào về những món quà mới mẻ và khác lạ dành tặng cho những đồng nghiệp của mình?

Không phải đụng chạm nào cũng có giá trị như nhau: "Việc tiếp xúc cơ thể khiến bạn cảm thấy được khích lệ, nhưng với người khác thì không."

Chương 8

Phương thức biểu đạt sự trân trọng #5: Tiếp xúc cơ thể

Sự tiếp xúc cơ thể gây tranh cãi

Tiếp xúc cơ thể là cách biểu đạt châm ngòi nhiều phản hồi và phản ứng dữ dội nhất khi chúng tôi thuyết trình về *Năm phương thức biểu đạt Sự trân trọng*. Những phản hồi bao gồm "Tôi rất nóng lòng muốn nghe cách anh giải quyết tình huống này," và "Tiếp xúc cơ thể ở nơi làm việc – anh đùa đấy à?" Ngoài ra còn có những phản ứng không lời như nụ cười tò mò hoặc lo lắng hay một tiếng "hừm" tỏ rõ sự khó chịu.

Nếu đã sử dụng hệ thống *MBA Inventory*, bạn sẽ phát hiện trong đó không bao gồm Phương thức biểu đạt sự trân trọng số 5: *Tiếp xúc cơ thể*. Có một lý do ẩn sau việc này. Khi bắt đầu nghiên cứu cách áp dụng ngôn ngữ để tốt nhất biểu đạt tình yêu thương trong quan hệ công việc, chúng tôi đưa vào cả năm cách biểu đạt ngay cả khi biết rằng việc truyền tải chính xác phương thức biểu đạt qua tiếp xúc là một thách thức rất lớn.

Nhưng khi bắt đầu sử dụng công cụ đánh giá chương trình đào tạo *Sự trân trọng ở Nơi làm việc*, chúng tôi khám phá rằng có một số trường hợp liên quan đến sự tiếp xúc phù hợp ở nơi làm việc. Chúng tôi đã suy nghĩ và đưa ra những bản khảo sát nhạy cảm với chuẩn mực văn hóa nhưng có ý nghĩa lớn trong môi trường làm việc. Một số vấn đề trong đó bao gồm:

• "Tôi cảm thấy mình quan trọng khi ai đó bắt tay tôi thật chặt như để truyền đạt rằng 'Làm tốt lắm'."

• "Tôi cảm kích khi ai đó 'đập tay' chúc mừng khi tôi hoàn thành

tốt công việc."

• "Một cái vỗ nhẹ vào lưng từ một người luôn ủng hộ mình sẽ truyền cảm hứng để tôi kiên trì vượt qua một nhiệm vụ khó khăn."

• "Khi gặp phải biến cố cá nhân, tôi cảm kích khi nhận được cái ôm từ một đồng nghiệp thân thiết."

Đó là một số kiểu tiếp xúc cơ thể được chấp nhận như cách biểu đạt sự trân trọng – đặc biệt là khi tập thể đang ăn mừng hay sau khi hoàn thành một dự án khó khăn. Một cú vỗ nhẹ vào lưng sẽ khích lệ thành viên vừa chốt được một đơn hàng lớn. Tuy nhiên, mức độ thích hợp của những hành động này tùy thuộc vào bản tính và đánh giá cá nhân, quan hệ trong công việc và văn hóa công ty. Một số hành động có thể bình thường với một số người nhưng lại khiến người khác cảm thấy không thoải mái. Một số nền văn hóa thoải mái với những tiếp xúc cơ thể hơn nền văn hóa khác. Xét đến những khác biệt này, thách thức là tìm ra cách biểu đạt qua tiếp xúc cơ thể phù hợp với những mối quan hệ ở nơi làm việc.

Tiếp xúc cơ thể là điều bình thường của cuộc sống, trong phần lớn (nhưng không phải tất cả) các mối quan hệ. Ví dụ, tôi (Paul) cùng bàn luận về vấn đề này với bạn trong bữa trưa. Anh ấy nói: "Đây là một điều khó khăn. Anh không thể hoàn toàn không đụng chạm được. Tôi rời khỏi văn phòng và nhận ra sáng nay người trợ lý vừa hoàn thành một dự án dài hạn, tôi giơ tay lên để 'đập tay' chúc mừng. Cô ấy đập tay lại, chúng tôi cười đùa rất vui vẻ." Mặt khác, một học viên trong khóa đào tạo *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* đã chia sẻ rằng: "Tôi không muốn *bất cứ ai* đụng chạm mình, *bất cứ khi nào và bất cứ nơi đâu*."

Tuy nhiên, chúng tôi biết rằng tiếp xúc cơ thể ở nơi làm việc có thể trở thành một vấn đề. Khi chúng tôi kiểm tra các quản lý, lãnh đạo và nhân viên với hệ thống đánh giá *MBA Inventory*, họ đều thể hiện mối quan tâm tới vấn đề tiếp xúc cơ thể ở nơi làm việc. Phản hồi từ các lãnh đạo doanh nghiệp là: "Tôi hiểu giá trị truyền đạt của việc 'đụng chạm', nhưng có những kiểu tiếp xúc lại khiến tôi lo lắng." "Tôi có thể 'đụng chạm' trong một số trường hợp, nhưng tôi nghĩ chúng sẽ là vấn đề trong nhiều trường hợp khác."

Trong nghiên cứu đầu tiên của chúng tôi, mọi người hiếm khi mong muốn nhận được sự trân trọng qua *Tiếp xúc cơ thể*. Vậy nên, khi so sánh với bốn cách còn lại, *Tiếp xúc cơ thể* không mấy quan

trọng với phần lớn các cá nhân trong mối quan hệ ở nơi làm việc. Dữ liệu này, cùng với một số phản ứng cực kỳ tiêu cực từ những người không may là nạn nhân của quấy rối tình dục, khiến hệ thống đánh giá *MBA Inventory* chỉ tập trung vào bốn cách biểu đạt sự trân trọng còn lại.

Tuy nhiên, điều thú vị là chúng tôi đã gặp một số phản ứng tiêu cực về việc *Tiếp xúc cơ thể* không xuất hiện trong kho dữ liệu. Ví dụ, CEO của một tổ chức lớn được miêu tả như một "cựu quân nhân khắc nghiệt" và giám đốc nhân sự không chắc ông có ủng hộ việc thể hiện sự trân trọng ở nơi làm việc hay không. Đáng ngạc nhiên, phản hồi đầu tiên của ông là: "Anh biết đấy, tôi không đồng ý với việc *Tiếp xúc cơ thể* bị loại ra khỏi hệ thống đánh giá." Sau đó ông giải thích: "Trong suốt thời gian trung học, tôi tham gia luyện tập thể thao và chúng tôi thường đập tay, vỗ lưng hay thậm chí ôm nhau khi cả đội chơi tốt. Tôi rất nhớ kiểu ăn mừng đó mỗi khi chuyện tốt đẹp xảy ra." Và đó là văn hóa nhóm dành cho những người mà với họ, việc tiếp xúc cơ thể là một phần trong mối quan hệ hằng ngày – cả cá nhân và trong công việc. Rất nhiều người Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha mong muốn *Tiếp xúc cơ thể* được đưa vào hệ thống đánh giá.

CÓ NÊN TIẾP XÚC CƠ THỂ Ở NƠI LÀM VIỆC KHÔNG?

Nhiều người đã hỏi chúng tôi: "Có nên *Tiếp xúc cơ thể* ở nơi làm việc không?" Câu hỏi này được đưa ra từ những người coi trọng tiếp xúc cơ thể trong những mối quan hệ của họ.

Chúng tôi tin rằng những tiếp xúc thích hợp rất ý nghĩa trong những mối quan hệ công việc. Ngành học của tôi (Gary) là văn hóa nhân loại. Trong tất cả các nền văn hóa, có những tiếp xúc phù hợp và không phù hợp giữa những người khác giới cũng như cùng giới.

Những tiếp xúc hợp lý là một khía cạnh cơ bản của hành vi con người. Trong quá trình phát triển của trẻ em, rất nhiều nghiên cứu đều đưa ra một kết luận: Những em bé được bồng bế, ôm ấp và vỗ về có xu hướng phát triển cuộc sống tình cảm lành mạnh hơn những em bé không có tiếp xúc cơ thể trong một thời gian dài. Điều này cũng đúng với những người lớn tuổi. Đến thăm một viện dưỡng lão, bạn sẽ thấy những người có sự giao tiếp cơ thể mạnh mẽ có tinh thần tích cực và thể trạng tốt hơn so với những người không được tiếp xúc. Những hành vi tiếp xúc âu yếm là cách biểu đạt cơ bản của tình yêu và sự trân trọng.

Điều gì đúng với trẻ sơ sinh và người già thì cũng đúng với những người trưởng thành ở nơi làm việc. Những tiếp xúc phi giới tính có thể là cách thể hiện sự trân trọng đầy ý nghĩa tới đồng nghiệp. Một nhân viên trẻ độc thân nói: "Thật hài hước khi không ai phản đối việc chạm vào một đứa trẻ hay vỗ về một chú chó, thi thoảng, tôi chỉ chờ ai đó sẽ chạm vào mình nhưng lại không có ai làm vậy cả. Tôi đoán rằng chúng ta không đủ tin tưởng để mọi người biết sự thật rằng tất cả đều thích đụng chạm, vì sợ mọi người sẽ hiểu sai, vậy nên chúng ta cứ cố gò mình trong sự cô đơn và tách biệt." Người phụ nữ trẻ này không đòi hỏi những đụng chạm tình dục. *Tiếp xúc cơ thể* là một ngôn ngữ biểu đạt công nhận giá trị của một người và có thể khích lệ họ mạnh mẽ.

KHÔNG PHẢI ĐỤNG CHẠM NÀO CŨNG CÓ GIÁ TRỊ NHƯ NHAU

Việc tiếp xúc cơ thể khiến bạn cảm thấy được khích lệ, nhưng với *người khác* thì không. Chúng ta phải tìm hiểu những người mình đang tiếp xúc để xem họ coi hành động nào là hành động khích lệ. Nếu khi đặt tay lên vai một đồng nghiệp mà thấy họ cứng người lại, bạn nên hiểu với họ hành động đó không phải là cách biểu đạt sự trân trọng. Khi một người tránh khỏi sự tiếp xúc của bạn, điều đó cho thấy giữa hai người có khoảng cách cảm xúc. Trong hầu hết các mối tương tác công việc, bắt tay là cách giao tiếp cởi mở và gần gũi. Trong vài trường hợp hiếm gặp, một người có thể từ chối bắt tay với người khác, nó truyền đạt thông điệp rằng bắt tay không phù hợp với mối quan hệ của họ. Mặt khác, khi bạn đặt tay lên vai một đồng nghiệp để tỏ ý công nhận và họ phản hồi: "Cảm ơn nhé, tôi thực sự rất cảm kích," điều đó chứng tỏ lời khẳng định và tiếp xúc cơ thể đang được đón nhận một cách tích cực.

Tương tự, có những tiếp xúc ngầm và những tiếp xúc công khai. Những tiếp xúc ngầm phải tế nhị, chỉ xuất hiện trong một khoảnh khắc và thường không mất nhiều thời gian suy nghĩ. Một cái vỗ nhẹ sau lưng, một cái bắt tay nhanh hay một cái đập tay là những ví dụ của tiếp xúc ngầm thường gặp ở môi trường làm việc. Tiếp xúc công khai thường yêu cầu nhiều suy nghĩ và thời gian hơn. Một cái bắt tay bền chặt trong khi nói: "Tôi thực sự trân trọng những gì bạn đã làm, tôi sẽ không bao giờ quên nỗ lực của bạn trong nhiệm vụ này" sẽ thể hiện rõ sự trân trọng của bạn tới những cá nhân coi trọng tiếp xúc cơ thể.

Nếu lớn lên trong một gia đình "tình cảm" và đụng chạm là chuyện tự nhiên, bạn gần như sẽ mang suy nghĩ đó ở nơi làm việc. Việc xác định xem những tiếp xúc của bạn được các đồng nghiệp coi trọng hay khiến họ bực tức là điều vô cùng cần thiết.

Cách chắc chắn nhất để tìm ra những tiếp xúc cơ thể thích hợp chính là đặt câu hỏi. Bạn có thể nói: "Tôi lớn lên trong một gia đình 'tình cảm'. Tôi biết không phải ai cũng thích điều đó. Vậy nên nếu việc đập tay khiến bạn khó chịu, hãy cho tôi biết vì tôi rất trân trọng mối quan hệ của chúng ta."

Hãy nhớ rằng người nhận là người có thẩm quyền quyết định những tiếp xúc nào được chấp nhận.

Vào thời điểm khủng hoảng, chúng ta gần như theo bản năng sẽ muốn tiếp xúc với ai đó, bởi tiếp xúc cơ thể là cách thức mạnh mẽ truyền đạt tình yêu và sự quan tâm. Chúng ta cần sự quan tâm từ người khác. Dù không thể thay đổi mọi thứ, nhưng chúng ta có thể vượt qua nếu cảm thấy được yêu thương và tôn trọng.

Tuy vậy, ngay cả trong những trường hợp này, tốt nhất vẫn nên hỏi xem người đó có muốn một cái ôm hay không (bằng lời nói hoặc bằng hành động như mở rộng cánh tay mời gọi). Việc chạy tới ôm một người không thích thú hay coi trọng khoảng cách cá nhân có thể không được họ xem là sự ủng hộ, mặc dù bạn muốn thể hiện điều đó. Hãy nhớ rằng người nhận luôn là người có thẩm quyền quyết định những tiếp xúc nào được chấp nhận. Việc nói "Tôi cần phải ôm bạn một cái!" không phải là lý do để xâm phạm ranh giới của ai đó. (Không may là việc này lại thường xuyên diễn ra.)

ĐỤNG CHẠM CƠ THỂ VÀ VẤN ĐỀ GIỚI TÍNH

Mối quan tâm đặc biệt dành cho vấn nạn quấy rối tình dục thời gian gần đây đã nhấn mạnh sự nguy hiểm của việc tiếp xúc với người khác giới theo cách thức không phù hợp. Loại tiếp xúc này không chỉ thất bại trong việc biểu đạt sự trân trọng, mà còn gây ra nhiều vấn đề nghiêm trọng.

Ủy ban Cơ hội Việc làm bình đẳng Hoa Kỳ chỉ ra rằng quấy rối tình dục xảy ra khi đáp ứng một hoặc nhiều điều kiện sau:

1. Người lao động đưa ra một gợi ý tình dục như điều kiện cần để được nhận hay duy trì một công việc, bất kể hàm ý hay công khai.

2. Cấp trên đưa ra quyết định cá nhân dựa trên sự phục tùng hay từ chối hành vi lạm dụng tình dục.

3. Hành vi lạm dụng tình dục sai trái trở nên quá đáng và can thiệp vào hiệu suất làm việc của nhân viên hoặc tạo nên một môi trường làm việc đầy đe dọa, thù hằn hay phản cảm.

Đáng buồn thay, hành vi quấy rối tình dục không phải chuyện hiếm. Hơn một nửa phụ nữ Mỹ có trải nghiệm không mong muốn và nhận được những gợi ý tình dục không phù hợp từ nam giới: 30% đã báo cáo những gợi ý tình dục và 23% đã phải chịu đựng những người đàn ông có tầm ảnh hưởng lớn trong môi trường làm việc.[1] Rõ ràng hành vi quấy rối tình dục ở nơi làm việc là một vấn nạn cần loại bỏ ở tất cả các cấp bậc và chúng tôi ủng hộ những nỗ lực thực hiện điều đó.

TIẾP XÚC CƠ THỂ VÀ LẠM DỤNG THÂN THỂ

Lạm dụng thân thể là một hiện thực đáng buồn trong văn hóa châu Âu. Cần chú ý rằng các cá nhân là nạn nhân của lạm dụng thân thể trong các mối quan hệ thường rất nhạy cảm với các loại tiếp xúc cơ thể. Mặc dù tình trạng lạm dụng thân thể hầu hết xảy ra trong các mối quan hệ cá nhân và trong gia đình, nhưng bất kể sự lạm dụng xảy ra ở đâu, mọi người đều có quyền bảo vệ bản thân và yêu cầu không gian cá nhân rõ ràng hơn. Rất nhiều đồng nghiệp hoặc cấp trên không nhận ra rằng đồng nghiệp của mình đang cảm thấy bị lạm dụng thân thể (cả trong các mối quan hệ trước đây hay hiện tại). Do đó, chúng ta cần thận trọng khi lựa chọn tiếp xúc cơ thể sao cho phù hợp trong các mối quan hệ công sở.

BÊN CẠNH NHỮNG MỐI LO LẮNG: NHỮNG LỢI ÍCH CỦA TIẾP XÚC CƠ THỂ Ở NƠI LÀM VIỆC

Bất chấp những thách thức về sự tiếp xúc tại nơi công sở, chúng tôi tin rằng lợi ích tiềm ẩn của những tiếp xúc *phù hợp* mang lại đủ ý nghĩa để cách biểu đạt sự trân trọng này không bị loại bỏ hoàn toàn. Các nhà nghiên cứu đã chứng minh rằng những hình thức tiếp xúc tích cực ở nơi công sở.[2] Những tiếp xúc cơ thể phù hợp ở nơi công sở được chứng minh là có tác động sâu sắc đến các mối quan hệ[3] và làm tăng tính chân thành trong lời xin lỗi.[4]

Những tiếp xúc cơ thể phù hợp trong mối quan hệ công sở có hai mục đích chính: chúc mừng và ủng hộ.

Màn ăn mừng tự phát giữa các đồng nghiệp là lý do thường thấy nhất cho hành động "tương tác" cơ thể ở nơi làm việc. Sự tiếp xúc thể hiện tâm trạng phấn khích và vui vẻ. Một tiếng đập tay khi hoàn thành một dự án lớn, một cú cụng tay khi vấn đề khó nhằn được giải quyết, một cái bắt tay chúc mừng khi hoàn thành đơn hàng lớn hay một cái vỗ nhẹ sau lưng khi đồng nghiệp nhận được giải thưởng – tất cả đều là ví dụ của việc ăn mừng qua tiếp xúc cơ

thể. Các nghiên cứu trên nhiều nền văn hóa khác nhau đã cho thấy một cái vỗ nhẹ sau lưng phần lớn được chấp nhận là một hành động biểu đạt sự trân trọng (điều này rất quan trọng trong bối cảnh ngày càng có nhiều tổ chức với các đội ngũ bao gồm các cá nhân đến từ các nền văn hóa khác nhau). Điều thú vị là, nhiều trường kinh doanh đã bắt đầu nghiên cứu về tác động của sự tiếp xúc cơ thể lên hành vi của một cá nhân trong tương tác ở nơi làm việc.[5] Khi các thành viên trong đội ngũ cùng chia sẻ những hành động ăn mừng, kết quả mang lại sẽ là cảm giác thân thiết, tôn trọng và đầy tự hào.

Biểu đạt sự quan tâm, chăm sóc và đồng cảm là mục đích thứ hai của những tiếp xúc phù hợp trong các mối quan hệ ở nơi làm việc. Chúng ta phải nhớ đặt các lãnh đạo, quản lý và người lao động lên hàng đầu. Mỗi người đều có cuộc sống riêng: gia đình, bạn bè, người thân cùng nhiều vấn đề khác. Đôi khi những gì xảy ra trong đời sống cá nhân hằng ngày có nhiều ý nghĩa và tác động lớn tới cách chúng ta làm việc. Một thành viên của gia đình bị thương hay phải nhập viện, ai đó gặp tai nạn nghiêm trọng, người bạn thân qua đời, nhà bạn bị đột nhập và mất cắp tài sản – tất cả đều là ví dụ về các trường hợp sẽ tác động tới công việc của chúng ta. Khi gặp phải những tình huống như vậy, nhiều người theo bản năng sẽ thể hiện sự động viên bằng hành động – đặt một tay lên vai hay một cái ôm nhẹ. Khi được sử dụng một cách phù hợp, các hành động tiếp xúc cơ thể sẽ mang lại những ảnh hưởng tích cực trong giáo dục, chữa lành cảm xúc và dễ dàng được chấp nhận. Tiếp xúc cơ thể truyền đạt rất nhiều thông điệp tích cực trong mối quan hệ: sự tin tưởng, kết nối và quan tâm chăm sóc.

Tiếp xúc cơ thể truyền đạt sự tin tưởng, kết nối và quan tâm chăm sóc.

Vậy nên, dù không kết luận việc thể hiện sự khích lệ và trân trọng thông qua tiếp xúc cơ thể là nền tảng trong các mối quan hệ công việc, chúng tôi cũng không cho rằng nơi làm việc nên trở thành một môi trường hoàn toàn "không đụng chạm".

Làm sao để biết được người đồng nghiệp nào sẽ xem các hành động tiếp xúc cơ thể là một cách biểu đạt sự trân trọng? Hãy quan sát hành vi của họ. Họ thường vỗ nhẹ vào lưng người khác, đập tay hay ôm không? Nếu có, bạn sẽ biết khi nào thì hành động tiếp xúc của mình được nhận định như một cách biểu đạt sự trân trọng. Rõ ràng, những cá nhân thoải mái bày tỏ sự khích lệ bằng hành động sẽ chào đón những hành động tiếp xúc đầy khích lệ từ những người khác. Mặt khác, nếu bạn không bao giờ thấy đồng

nghiệp có những hành động tiếp xúc với ai đó và nếu, như đã lưu ý, họ rụt người lại khi có ai đó chạm vào, bạn nên hiểu rằng với họ, tiếp xúc cơ thể sẽ không được xem là cách thể hiện sự trân trọng.

KẾT LUẬN

Bạn nên tự tiến hành một nghiên cứu thực tế nhỏ. Chúng tôi tin rằng việc để ý quan sát sẽ cho thấy những hành động tiếp xúc cơ thể là một cách biểu đạt thường được sử dụng ở nơi làm việc. Hãy xem xét cách mọi người tương tác trong các mối quan hệ đồng nghiệp. Quan sát phản ứng của họ khi những chuyện tốt đẹp xảy đến với ai đó ở nơi làm việc. Dành thời gian chú ý tới số lượng những cái bắt tay, cụng tay, đập tay, vỗ nhẹ sau lưng và những điệu bộ cơ thể khác. Đặc biệt lưu ý tới những hoàn cảnh không quá trang trọng như buổi liên hoan, thời gian sau khi kết thúc công việc hay buổi dã ngoại công ty. Bạn có thể sẽ ngạc nhiên về lượng khích lệ được biểu đạt qua những động chạm đầy ấm áp, thân thiện và tích cực.

Cá nhân hóa:

1. Trong môi trường làm việc, những hành động tiếp xúc cơ thể nào được bạn nhận định là sự khích lệ?

2. Loại tiếp xúc nào khiến bạn cảm thấy không thoải mái?

3. Trong nhóm đồng nghiệp, ai là người "hay động chạm"? Nguyên tắc hay ranh giới để nhận định những hành động tiếp xúc thích hợp theo suy nghĩ của bạn là gì?

4. Trong tuần vừa qua, bạn đã có những hành động tiếp xúc cơ thể nào với những người khác? Họ đã phản ứng như thế nào?

5. Bạn đã bắt gặp ai hạn chế những hành động tiếp xúc? Bạn có nghĩ rằng một cuộc trao đổi để làm rõ những tiếp xúc nào phù hợp có đem lại hiệu quả không?

Chương 9

Khám phá cách biểu đạt sự trân trọng mà bạn mong muốn nhất: Hệ thống đánh giá MBA Inventory

LÀM SAO CHÚNG TA, CÁC QUẢN LÝ và người lao động có thể tìm ra những cách biểu đạt sự trân trọng mà đồng nghiệp mong muốn và hành động có ý nghĩa nhất với họ? Trong năm phương thức biểu đạt chủ yếu, mỗi người chúng ta đều có một cách biểu đạt mong muốn nhất. Đó là tiếng nói sâu thẳm trong nội tâm từng người. Khi nghe về năm cách biểu đạt sự trân trọng – *Ngôn từ khẳng định, Quà tặng bằng hiện vật, Hành động quan tâm, Thời gian chất lượng và Tiếp xúc cơ thể* – vài người sẽ ngay lập tức nhận ra cách biểu đạt mà bản thân mong muốn nhất. Những người còn lại sẽ không chắc chắn về cách biểu đạt sự trân trọng mong muốn nhất, vì họ chưa từng nghĩ về sự trân trọng theo cách này. Chương này sẽ miêu tả cách mà hệ thống đánh giá *MBA Inventory* sẽ giúp bạn "đạt được mục tiêu" khi cố gắng truyền đạt sự trân trọng tới đồng nghiệp.

Mô hình *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* được thiết lập dựa trên năm nguyên tắc chủ yếu:

1. Có những cách khác nhau để thể hiện sự trân trọng và sự khích lệ tới những người khác.

2. Mỗi cá nhân sẽ đánh giá một phương thức biểu đạt nhất định cao hơn những phương thức còn lại.

3. Sự trân trọng và khích lệ được truyền đạt tốt nhất khi thông

điệp được gửi đến theo cách người nhận mong muốn.

4. Các thông điệp về sự trân trọng và sự ghi nhận được biểu đạt theo cách mà người nhận không coi trọng sẽ trượt đích.

Để có thể áp dụng các phương thức biểu đạt sự trân trọng trong các mối quan hệ công việc, điều đầu tiên cần làm là xác định cách biểu đạt sự trân trọng mà bạn mong muốn. Chúng tôi phát triển hệ thống *MBA Inventory* để cung cấp cho các cá nhân, người lao động và các lãnh đạo một công cụ dễ dàng, đáng tin cậy và có cơ sở vững chắc để đạt được mục tiêu này. Sau hơn 10 năm, chúng tôi đã thử nghiệm và nghiên cứu các kết quả để đưa ra một đánh giá chính xác về cách biểu đạt sự trân trọng chính và thứ chính của một người.[1]

MBA Inventory bao gồm 30 cặp quan điểm so sánh các cách khác nhau để truyền đạt sự khích lệ tới các đồng nghiệp. Học viên được yêu cầu chọn quan điểm diễn tả đúng nhất cách thức khiến họ cảm thấy được khích lệ hay cảm kích nhất. Các kiểu phản hồi mẫu sẽ giúp xác định được cách biểu đạt sự trân trọng chính và thứ chính.

Mặc dù việc hiểu được cách biểu đạt sự trân trọng của các đồng nghiệp thực sự hữu ích, nhưng tốt hơn hết là có thể xác định được những hành động cụ thể thể hiện sự trân trọng tới mỗi cá nhân. Điều này sẽ giúp tránh được việc lãng phí thời gian và sức lực khi cố gắng biểu đạt sự trân trọng nhưng "trượt đích" vì không đưa ra được hành động cụ thể quan trọng nhất với người khác. Ví dụ, hai nhân viên cùng có cách biểu đạt sự trân trọng mong muốn nhất là *Thời gian chất lượng*, nhưng một người thích dành thời gian cá nhân với cấp trên, trong khi người còn lại mong muốn được làm việc cùng các đồng nghiệp.

ĐIỀU JUANITA MONG MUỐN NHẤT

Juanita là nhân viên tận tụy của một tổ chức phi lợi nhuận làm việc với giới trẻ trong thành phố. Cô làm việc không biết mệt mỏi để kết nối những người cố vấn với các thiếu niên. Cô xem xét các cố vấn viên tiềm năng, đào tạo họ và phỏng vấn các bạn trẻ cùng với bố mẹ, những người đang tìm kiếm tấm gương tích cực cho con mình. Sau đó, cô tạo điều kiện phát triển cho các mối quan hệ cố vấn lâu dài. Juanita không kiếm được nhiều tiền, nhưng việc mọi người thừa nhận những đóng góp của cô bằng lời nói chính là động lực khiến cô tiếp tục. Cô cảm thấy phấn khích khi nhận được:

• Lời cảm ơn từ khách hàng sau khi đã giúp họ giải quyết vấn đề.

• Một nụ cười và một lời cảm ơn lịch sự từ đồng nghiệp sau khi hướng dẫn họ kỹ năng vi tính mới.

• Một lời phản hồi từ sếp, ví dụ như: "Juanita, tôi thực sự đánh giá cao sự đáng tin cậy của cô; cô luôn có mặt đúng giờ, thậm chí còn nhiệt tình tới sớm giúp đỡ mọi người."

Nhưng đừng khen ngợi Juanita công khai. Tốt nhất cũng đừng trao phần thưởng cho sự gương mẫu của cô ở một sự kiện gây quỹ thường niên. Cả hai cách này sẽ khiến cô xấu hổ.

Làm sao sếp của Juanita biết được điều này? Thường thì chỉ có thể dựa vào những phản ứng tiêu cực của Juanita trước những hành động mà cô không thích thú. (Rõ ràng là việc biết trước sở thích của cô sẽ tốt hơn rất nhiều.)

DANH SÁCH HÀNH ĐỘNG

Khi xây dựng hệ thống đánh giá *MBA Inventory*, chúng tôi đã nhận được phản hồi về cách tốt nhất để áp dụng thông tin mà mình thu thập được về các phương thức biểu đạt sự trân trọng mong muốn. Vậy nên, chúng tôi đã hỏi các học viên về những hành động cụ thể mà họ mong muốn nhận được đối với cách biểu đạt sự trân trọng chính yếu của mình. Ví dụ, nếu họ thích*Hành động quan tâm*, điều gì khiến họ cảm thấy trân trọng nhất? Chúng tôi cũng hiểu hành động mong đợi phụ thuộc vào mối quan hệ công việc, vậy nên hệ thống dữ liệu đã đánh giá thêm về điểm xuất phát của những hành động khác nhau ("lãnh đạo", "đồng nghiệp", "người giám sát trực tiếp" hay "bất cứ ai").

Giúp các quản lý và lãnh đạo hiểu được về các hành động cụ thể có ý nghĩa nhất với thành viên trong đội ngũ chính là mục đích của Danh sách Hành động. Do đó, sau khi đã xác định được cách biểu đạt sự trân trọng cơ bản của bản thân qua hệ thống dữ liệu *MBA Inventory*, bạn sẽ được yêu cầu chọn các biểu hiện cụ thể trong cách biểu đạt có ý nghĩa nhất.

Qua việc hoàn thành Danh sách Hành động, bạn đã hoàn thành báo cáo cá nhân hoàn chỉnh nhằm xác định cách biểu đạt sự trân trọng chính cũng như thứ chính, cách biểu đạt mà bạn ít mong đợi nhất và danh sách các phương thức cụ thể mà người khác có thể dùng để khích lệ bạn dựa trên cách biểu đạt sự trân trọng chính. Sau đó, bạn có thể lưu giữ báo cáo của mình, in nó và gửi tới cấp trên hay đồng nghiệp. Bên cạnh đó, báo cáo kết quả theo

nhóm có thể được tạo ra để lưu giữ các kết quả *MBA Inventory* trong một nhóm lớn.[2]

Hãy tưởng tượng sự khác biệt mà nó mang lại nếu mọi người học được cách thể hiện sự trân trọng và khích lệ bằng cách thức biểu đạt mà đồng nghiệp mong muốn! Chúng tôi có thể khẳng định bầu không khí, mức độ thỏa mãn trong công việc và tinh thần chung của cả nhóm sẽ được nâng lên.

ĐỒNG NGHIỆP CỦA TÔI KHÔNG SỬ DỤNG HỆ THỐNG MBA INVENTORY THÌ SAO?

Nhiều quản lý, lãnh đạo và các đồng nghiệp không biết về cuốn sách cũng như hệ thống đánh giá. Nếu bạn muốn trở thành chất xúc tác tích cực ở môi trường làm việc, đề xuất đầu tiên của chúng tôi là bạn nên gửi một cuốn tới quản lý hay lãnh đạo của mình.[3] Hãy khuyến khích họ đọc nó và chia sẻ cảm tưởng với bạn.

Chúng tôi tin rằng nhiều quản lý sẽ thấy được giá trị của *MBA Inventory* và muốn khám phá nguồn dữ liệu có sẵn để áp dụng với các thành viên trong đội ngũ của họ.[4] Nếu lãnh đạo của bạn không hứng thú, hãy chia sẻ cuốn sách này với các đồng nghiệp thân thiết của mình, gợi ý rằng họ có thể tự mình sử dụng hệ thống đánh giá, sau đó cùng thảo luận kết quả và bắt đầu luyện tập các cách biểu đạt sự trân trọng với người khác.

Chúng tôi nhận thấy sự thiếu quan tâm từ những quản lý cấp cao là một trong những trở ngại thường thấy nhất trong việc thể hiện sự trân trọng ở nơi làm việc.[5]

Tuy nhiên, hãy phấn chấn lên. Chúng tôi đã nhiều lần thấy một cá nhân thể hiện sự quan tâm tới những người khác và lan tỏa những ngôn từ thể hiện sự trân trọng – cho tới khi tất cả các bộ phận đều học được cách truyền đạt sự trân trọng chân thành tới người khác. Việc cố gắng giúp các đồng nghiệp biết cách biểu đạt sự trân trọng có lợi nhiều hơn có hại.

KHÁM PHÁ PHƯƠNG THỨC BIỂU ĐẠT MÀ ĐỒNG NGHIỆP CỦA BẠN MONG MUỐN

Nếu đồng nghiệp không sử dụng hệ thống *MBA Inventory* nhưng bạn vẫn muốn biểu đạt sự trân trọng với họ một cách hiệu quả, sau đây là một số đề xuất thực tế để khám phá cách biểu đạt sự trân trọng chính của họ.

Thứ nhất, hãy hỏi trước. Trực tiếp hỏi đồng nghiệp cách thể hiện

sự trân trọng mà họ muốn sẽ mang lại nhiều thông tin hữu ích. Chủ đề này có thể khá kỳ quặc và phần lớn sẽ đáp lại kiểu: "Tôi không biết nữa, nói 'Cảm ơn' với tôi, có lẽ vậy." Việc quan sát cách họ thể hiện sự trân trọng với người khác cũng khá khó khăn, vì không có quá nhiều thông tin để xem xét. Bạn từng quan sát cách mọi người biểu đạt sự trân trọng với những người khác chưa?

Nhiều người thích tặng quà cho người khác nhưng lại ít bị những món quà mà họ nhận được tác động.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của chúng tôi cũng cho thấy khoảng 25% thường biểu đạt sự trân trọng bằng quà tăng nhưng lại mong muốn được trân trọng theo cách khác. Điều này đặc biệt đúng với *Quà tặng bằng hiện vật*. Nhiều người thích tặng quà cho người khác nhưng lại ít bị những món quà mà họ nhận được tác động.

Sau đây là ba cách thường thấy để khám phá ra cách biểu đạt sự trân trọng chính của các đồng nghiệp của bạn:

1. Xem xét cách biểu đạt sự trân trọng mà đồng nghiệp mong muốn. Nếu đồng nghiệp thường kêu gọi sự trợ giúp của bạn trong các dự án, *Hành động quan tâm* có lẽ là cách biểu đạt sự trân trọng mà họ mong muốn. Còn nếu đồng nghiệp nói: "Cậu có thể lấy hộ tôi vài món đồ trưng bày miễn phí trong buổi hội thảo được không?", nghĩa là họ đang muốn *Quà tặng bằng hiện vật.* Nếu đồng nghiệp rủ bạn cùng đi mua sắm, du lịch, tới nhà họ dùng bữa tối, lúc này họ muốn có *Thời gian chất lượng* bên bạn. Nếu đồng nghiệp hỏi: "Cái này nhìn có ổn không? Tôi lập báo cáo có đúng theo cách cậu chỉ không? Cậu nghĩ tôi làm đúng không?", cách thức họ muốn chính là *Ngôn từ khẳng định*. Yêu cầu của họ đã bộc bạch phương thức biểu đạt sự trân trọng chính.

2. Lắng nghe những phàn nàn của họ. Những gì mà mọi người phàn nàn có thể cho thấy cách biểu đạt sự trân trọng mà họ mong muốn. Sau sáu tháng với công việc đầu tiên, khi tôi (Gary) hỏi Brad: "Mọi chuyện thế nào?", cậu ấy trả lời: "Ổn cả, tôi nghĩ vậy. Tuy nhiên, dường như không có ai đánh giá cao những gì tôi làm và những gì tôi làm không bao giờ là đủ." Vì cậu ấy biết các cách biểu đạt sự trân trọng nên tôi hỏi tiếp: "Cách biểu đạt sự trân trọng mà cậu mong muốn nhất là *Ngôn từ khẳng định*, đúng không?" Cậu ấy gật đầu và nói: "Đúng vậy. Và tôi đoán đó là lý do mình không hề vui vẻ với công việc". Lời phàn nàn của Brad đã cho thấy rõ ràng cách biểu đạt sự trân trọng mà cậu ấy mong muốn nhất.

Nếu một người lao động phàn nàn rằng các đồng nghiệp không bao giờ dành thời gian cho mình, cách biểu đạt sự trân trọng mà người này mong muốn có lẽ là *Thời gian chất lượng*. Nếu họ phàn nàn rằng không ai nhớ sinh nhật mình, dù chỉ cần một tấm thiệp, cách biểu đạt họ mong muốn có lẽ là *Quà tặng bằng hiện vật*. Nếu phàn nàn của họ là về việc không được ai giúp đỡ trong công việc, *Hành động quan tâm* có lẽ là cách biểu đạt sự trân trọng mà họ mong muốn nhất. Qua đó, chúng tôi thấy được rằng cách biểu đạt mong muốn của một người cũng thường là cách biểu đạt khiến họ dễ tổn thương nhất. Về cơ bản, họ nhạy cảm với cả những thông điệp tích cực cũng như tiêu cực được truyền tải qua cách này.[6]

3. Khám phá cách khiến họ cảm thấy được khích lệ. Mặc dù thường không nghĩ nhiều về những hành động khiến chúng ta cảm thấy được trân trọng, nhưng về mặt văn hóa và cảm xúc, sự trân trọng có nhiều điểm tương đồng với cảm giác "được khích lệ" và "bị chán nản". Do đó, bạn có thể tìm thấy một số thông tin hữu ích khi hỏi các đồng nghiệp: "Khi nào cậu cảm thấy chán nản? Điều gì khiến cậu cảm thấy được khích lệ?" Hoặc hỏi "Trong quá khứ, cậu từng cảm thấy chán nản khi nào? Người khác làm gì sẽ khiến cậu thấy phấn chấn và được khích lệ?" Tuy nhiên, phương pháp này lại có một số hạn chế, vì phạm vi thông tin thường khá hẹp. Vì vậy, chúng tôi khuyến khích các cá nhân sử dụng hệ thống *MBA Inventory* để thúc đẩy họ mở rộng những phương thức thể hiện sự trân trọng và khiến họ cảm thấy được khích lệ.

THỂ HIỆN SỰ TRÂN TRỌNG TÙY VÀO TỪNG TRƯỜNG HỢP CỤ THỂ

Mỗi môi trường làm việc cũng như các vị trí trong đó có sự khác biệt đáng kể. Do vậy, chúng tôi đã phát triển những hệ thống khác nhau cho những môi trường khác nhau, khiến chúng trở nên chính xác và thực tế nhất có thể. Hiện tại, chúng tôi có những phiên bản cụ thể của hệ thống *MBA Inventory* được xây dựng cho những tổ chức chính phủ, trường học, quân đội, y tế, tổ chức phi lợi nhuận và các giáo đoàn, các nhân viên làm việc từ xa và các môi trường xã hội khác.

Khác biệt chủ yếu giữa các phiên bản nằm ở danh mục hành động. Ví dụ, *Hành động quan tâm* có những khác biệt đáng kể tùy vào việc người lao động là giáo viên tiểu học, y tá ở bệnh viện, làm việc cho một tổ chức dịch vụ xã hội trong thành phố hay đang đồn trú tại một căn cứ quân sự ở nước ngoài.[7]

Cá nhân hóa:

1. Sau khi đã sử dụng hệ thống dữ liệu MBA Inventory, hãy suy nghĩ và chia sẻ kết quả với các đồng nghiệp dựa trên những gì bạn hiểu được về bản thân.

2. Nếu là quản lý hay lãnh đạo, hãy xem xét việc gửi cuốn sách này tới cấp dưới của bạn để họ cũng có thể sử dụng hệ thống này.

3. Nguồn dữ liệu rộng lớn được phát triển để hỗ trợ các quản lý, chuyên viên nhân sự của công ty và những nhân viên muốn áp dụng các nguyên tắc của Năm phương thức biểu đạt Sự trân trọng – bao gồm dữ liệu từ những nhóm nhỏ, khóa học "đào tạo người đào tạo" trực tuyến, hướng dẫn cá nhân cũng như kho dữ liệu trống để đăng tải những kết quả về đội ngũ của bạn. Hãy truy cập trang web appreciationatwork.com/train để xem những nguồn dữ liệu có giá trị.

Chương 10

Sự khác biệt giữa ghi nhận và trân trọng

NƠI LÀM VIỆC CỦA BẠN CÓ LẼ đã tổ chức một số hình thức "ghi nhận". Các chương trình ghi nhận nhân viên trở thành một phần tiêu chuẩn của hầu hết các doanh nghiệp – ước đoán hiện tại có khoảng 85-90% các tổ chức ở Mỹ có một số hoạt động ghi nhận nhân viên với nhiều hình thức khác nhau.[1] Ghi nhận nhân viên hoàn thành tốt công việc hay khi họ đạt tới một mốc thâm niên (ví dụ như đã làm việc cho công ty 10 năm) là những lý do thường thấy. Và, trong hầu hết các trường hợp, qua các chương trình này, ban lãnh đạo sẽ cố gắng bày tỏ sự trân trọng tới các nhân viên. Tuy nhiên, thú vị là, một nghiên cứu cho thấy chỉ 53% nhân viên biết rằng công ty của mình có chương trình ghi nhận.[2]

Thoạt nhìn, ghi nhận nhân viên có vẻ là chủ đề trọng tâm của cuốn sách này. Kết luận đó hoàn toàn sai. Chúng tôi tin rằng, mặc dù có thể có nhiều điểm tương đồng, nhưng vẫn có sự khác biệt rõ ràng giữa ghi nhận và trân trọng. Dù ủng hộ hình thức ghi nhận công khai cho những công việc chất lượng và nhận thức rõ tầm quan trọng của những phần thưởng dựa trên hiệu suất, chúng tôi tin việc tập trung vào sự ghi nhận và phần thưởng là quá hạn hẹp và có những hạn chế đáng kể.

CHƯƠNG TRÌNH GHI NHẬN NHÂN VIÊN KHÔNG HIỆU QUẢ

Thực tế, các chuyên viên nhân sự thừa nhận với chúng tôi rằng phần lớn các chương trình ghi nhận nhân viên không mang lại hiệu quả. Khi hỏi các nhân viên và quản lý về những chương trình ghi nhận của họ, chúng tôi nhận được một số phản hồi rất hờ hững ("Vâng, đúng là chúng tôi có chương trình như vậy, nhưng tôi không tham dự các buổi trao giải."), thậm chí còn mỉa mai

("Phần thưởng lớn quá. Một bằng khen, một phiếu giảm giá và vài tràng vỗ tay năm năm một lần.") và những lời chua cay ("Các quản lý còn không thèm quan tâm tới chúng tôi. Họ chỉ làm thế để tạo ấn tượng với ban quản trị mà thôi.").

Thâm niên và sự trung thành với người chủ không còn được phần lớn người lao động đánh giá cao.

Tại sao lại có những phản ứng tiêu cực này? Sau đây là vài lý do. Thứ nhất, *có sự mất kết nối giữa thâm niên và động lực làm việc*. Thâm niên là lý do thường thấy nhất (85%) để tổ chức ghi nhận nhân viên.[3] Chúng tôi tin rằng việc ghi nhận và tôn vinh các nhân viên đã làm việc cho tổ chức trong một thời gian dài rất quan trọng. Tuy nhiên, việc ghi nhận ai đó đã làm việc trong năm năm không mang tới cho họ nhiều động lực để làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, văn hóa của chúng ta dường như đã thay đổi. Thâm niên và sự trung thành với một người chủ không còn được phần lớn người lao động đánh giá cao.

Thứ hai, *những phần thưởng không có ý nghĩa.* Những người sử dụng lao động cho biết phần lớn phần thưởng là bằng khen và kỷ niệm chương (chiếm 80%), tiếp theo là phiếu giảm giá4. Bên cạnh đó, nhiều khi ở chương trình ghi nhận, không có lời giải thích lý do nhân viên nhận được phần thưởng. Thực tế, một trong những học viên của chúng tôi cho biết: "Tôi từng nhận được giải thưởng 'Nhân viên của tháng' mà chẳng hiểu tại sao."

Chúng tôi biết rằng nhiều người không thích sự ghi nhận và sự chú ý công khai. Tất cả các tổ chức đã tham gia khóa đào tạo *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* đều được đặt câu hỏi: "Ai trong các bạn thực sự không muốn được ghi nhận trước đám đông?" Thông thường, khoảng 30-40% sẽ giơ tay. (Đối với một số tổ chức, con số này thậm chí còn cao hơn – trợ lý hành chính: 60-70%, nhân viên thư viện: 90%.) Mức độ mãnh liệt của các phản ứng cũng rất đáng chú ý. Chúng tôi từng nhận được ý kiến như sau: "Bạn có thể tặng tôi một giải thưởng, nhưng không thể kéo tôi lên sân khấu nhận nó!" Các quản lý và lãnh đạo cần hiểu và chấp nhận rằng *chỉ vì bạn yêu thích sự ghi nhận công khai không có nghĩa là tất cả các thành viên trong đội ngũ của bạn cũng thế.*

Cuối cùng, các phương thức biểu đạt sự trân trọng trong cuốn sách là cách tiếp cận hiệu quả hơn, giúp khích lệ các đồng nghiệp hơn so với những giải thưởng và các chương trình ghi nhận có nhiều giới hạn. Chúng bao gồm:

Giới hạn thứ 1: Đặt nặng hiệu suất làm việc

Trong khi sự ghi nhận chú trọng vào hiệu suất hay thành tích cụ thể, sự trân trọng chú trọng vào giá trị của mỗi người lao động.5 Hiệu suất làm việc là thứ cần được xem xét – nhưng không phải toàn bộ. Rất nhiều nhân viên có hiệu suất cao lại không hoàn thành tốt công việc hoặc gây nên sai sót. Trong trường hợp này, tổ chức có dừng đánh giá cao họ hay không? Không phải tất cả nhân viên đều có thành tích tốt, nhưng tất cả nhân viên đều cần trân trọng và khích lệ. Sự ghi nhận chú trọng vào những gì đã làm được, còn sự trân trọng chú trọng vào bản chất con người.

Quan điểm này được một lãnh đạo trong một khóa học của chúng tôi đưa ra. Donna đã hỏi: "Có nên chỉ bày tỏ sự trân trọng khi một thành viên hoàn thành tốt công việc? Có nên bày tỏ sự trân trọng ngay cả khi ai đó gây rắc rối? Ngoài ra, dường như sự trân trọng hoàn toàn dựa trên hiệu suất làm việc." Chúng tôi hoàn toàn đồng tình với cách nhìn này. Mặc dù các lãnh đạo muốn ủng hộ và nhấn mạnh những hành vi tích cực của nhân viên, nhưng người lao động cũng muốn nhận sự khích lệ khi họ đang trong "ngày nghỉ". Trên thực tế, khi nhân viên có thái độ không phù hợp hay mắc lỗi, đây là cơ hội để cấp trên thể hiện sự trân trọng với họ, bất chấp thái độ lúc đó ra sao. Một lời nhận xét như: "Matt, hình như anh đang có một ngày khó khăn. Tôi có thể giúp gì không?" có thể sẽ là một phương án phù hợp với thành viên trong đội ngũ của bạn – và truyền đạt rằng sự ủng hộ của bạn với họ không chỉ dựa trên hiệu suất làm việc hằng ngày.

Các quản lý cũng cần xem xét về hoàn cảnh của hành động. Người nhân viên có thể đang phải chịu tổn thương sâu sắc: người thân ốm nặng hoặc qua đời, rắc rối gia đình hoặc đang đối mặt với vấn đề sức khỏe. Những điều này đều có thể làm giảm hiệu suất làm việc của họ.

Các quản lý và lãnh đạo biết cách khích lệ và trân trọng có thể giải quyết những vấn đề này với thái độ ủng hộ tích cực, theo cách mà những chương trình ghi nhận không làm được. Đặc biệt, trong những thời điểm khó khăn, người quản lý cần tích cực biểu đạt sự trân trọng, ghi nhận và ủng hộ những thành viên trong đội ngũ – không phải dựa trên hiệu suất hay thành tích, mà là giá trị của họ.

Người lao động nhận được giải thưởng sẽ có động lực để tiếp tục làm việc với hiệu suất cao. Tuy nhiên, điều đó không hiệu quả trong việc thúc đẩy những người không nhận được giải thưởng. Sự trân trọng được biểu đạt theo cách người nhận mong muốn

nhất sẽ thúc đẩy họ phát huy tiềm năng của bản thân. Khi cảm thấy cảm kích, chúng ta sẽ được thúc đẩy để "đạt được thành tích cao hơn". Ngược lại, không có sự trân trọng, chúng ta thường chấp nhận hiệu suất bình thường hay tệ hơn là chán nản với công việc.

Yvette, một trợ lý hành chính cho CEO của một công ty dịch vụ tài chính, đã nói với chúng tôi: "Mục tiêu lớn nhất của tôi là giúp Eric (CEO) thành công hết mức có thể – bởi sự thành công của ông sẽ mang lại lợi ích cho toàn công ty. Khi ông hài lòng với công việc của tôi và trân trọng những gì tôi đã làm, điều đó tạo động lực cho tôi rất nhiều – năng lượng dâng trào và tôi sẵn sàng đối mặt với bất cứ vấn đề nào."

Giới hạn thứ 2: Đánh mất một nửa đội ngũ

Những phần thưởng được sử dụng trong các chương trình ghi nhận nhân viên hầu hết thường là *Ngôn từ khẳng định* và *Quà tặng bằng hiện vật*. Trong những buổi vinh danh, ai đó sẽ đưa ra lời khen ngợi với những gì nhân viên đã đạt được hay đóng góp cho công ty trong nhiều năm qua, rồi được giới thiệu cùng một món quà nào đó. Nếu người nhận đánh giá cao cách biểu đạt sự trân trọng qua *Ngôn từ khẳng định* hay *Quà tặng bằng hiện vật*, họ sẽ rất cảm kích. Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy chỉ khoảng một nửa số người lao động mong muốn nhận được sự trân trọng theo hai cách biểu đạt này.

Hơn 165.000 người lao động đã sử dụng *MBA Inventory*[6] để tìm kiếm cách biểu đạt sự trân trọng chính, thứ chính và cách biểu đạt họ ít mong đợi nhất. Chúng tôi đã phân tích dữ liệu từ các phản ứng của họ và tìm thấy những kết quả sau.

Đa số lao động chọn *Ngôn từ khẳng định* là cách biểu đạt sự trân trọng chính ở nơi làm việc. Mặc dù gần một nửa (45%) mong muốn nhận được lời khen ngợi[7], điều này cũng cho thấy*hơn một nửa* lao động mong muốn nhận được những cách biểu đạt sự trân trọng khác.

Thứ hai, ngay cả khi các chương trình ghi nhận nhân viên nhấn mạnh vào giải thưởng (đặc biệt trong những chương trình khích lệ nhân viên), chỉ 6% lao động lựa chọn những *Quà tặng bằng hiện vật* là cách biểu đạt sự trân trọng mà họ mong muốn nhất. Như chúng ta đã thấy, với nhiều lao động, *Quà tặng bằng hiện vật* là cách biểu đạt sự trân trọng ít được mong đợi nhất. Vậy nên, nếu chỉ sử dụng lời khen ngợi cùng với một món quà, chương trình ghi nhận đã "trượt đích" trong việc truyền đạt sự trân trọng theo

những cách mà xấp xỉ một nửa số nhân viên mong đợi.

Thông thường, những nhân viên có hiệu suất cao nhất liên tục nhận được sự công nhận theo thời gian, trong khi 50% thành viên trong đội ngũ ở mức trung bình thì không nhận được gì.

Một số người ủng hộ các chương trình ghi nhận bác bỏ những lo ngại này và nói rằng: "Họ chắc chắn thích nó, vì tất cả đều cười rất tươi trong ảnh." Hay các lãnh đạo thích sự ghi nhận công khai (ví dụ, chuyên viên tư vấn tài chính có hiệu suất cao) mất một thời gian để tin rằng một số người không muốn được khen ngợi công khai. Lối suy nghĩ này dẫn tới một khái niệm quan trọng mà chúng tôi đã nhấn mạnh trong khóa đào tạo của mình: *Để trở thành một lãnh đạo hiệu quả, bạn phải học cách dẫn dắt những người khác biệt với mình.*[8] Chúng tôi tin rằng việc lắng nghe những phản ứng cùng nhận xét và hồi đáp phù hợp là điều rất quan trọng.

Cuối cùng, có một giả thuyết thường được chấp nhận rằng chỉ 10-15% lao động tốp đầu được công nhận về hiệu suất làm việc nổi bật. Thông thường những nhân viên có hiệu suất cao nhất thường xuyên được công nhận (điều này có thể làm lóe lên những phản ứng tiêu cực từ đồng nghiệp của họ), trong khi 50% thành viên trong đội ngũ ở mức trung bình thì không nhận được gì. Những thành viên này cũng đi làm mỗi ngày, hoàn thành công việc và góp phần vào thành công của tổ chức (mặc dù họ không phải là ngôi sao của đội ngũ), và là những cá nhân có nguy cơ cảm thấy chán nản và rời bỏ công việc. Hãy ghi nhớ rằng, lý do chính dẫn đến việc 79% lao động tự nguyện rời bỏ công việc là vì không cảm nhận được sự trân trọng.[9]

Giới hạn thứ 3: Không cảm nhận được sự chân thành

Chương trình ghi nhận nhân viên thường được cấp trên thực hiện qua loa cho có. Thêm vào đó, đầu tư gần như không hoặc rất ít nỗ lực nhằm biểu đạt sự ghi nhận sao cho những nhân viên được vinh danh cảm thấy cảm kích. Hai trong số những phàn nàn thường thấy về các chương trình ghi nhận là chúng quá chung chung và bâng quơ. Lễ kỷ niệm năm nào cũng như nhau. Tất cả đều nhận được một kỷ niệm chương hoặc giấy chứng nhận đóng khung, đôi khi kèm theo tiền mặt. Những phần thưởng được trao từ một lãnh đạo thậm chí còn không biết tên nhân viên. (Từng có người phàn nàn: "Họ còn chẳng nhận ra tôi là ai!")

Người lao động biết rằng chương trình ghi nhận không hề mang

tính cá nhân. Thậm chí gay go hơn, điều này còn dẫn tới sự hoài nghi về độ chân thành trong hành động biểu đạt sự trân trọng. Chúng tôi tin sai lầm quan trọng ở đây xuất phát từ việc ghi nhận hay trân trọng nhân viên dựa vào chỉ thị của ai đó trong ban quản trị: "Đây là những gì mà chúng ta sẽ làm." Kết quả tất yếu là người lao động không cảm nhận được sự chân thành nữa. Họ thường tự hỏi: "Sếp thực sự có ý đó không hay chỉ làm theo chỉ thị của cấp trên?"

Chúng tôi nhận thấy nhiều người phản đối vấn đề này vô cùng mạnh mẽ. Randy, nhân viên của một tổ chức phi lợi nhuận về thanh niên, nói: "Mặc dù *Thời gian chất lượng* tạo cho tôi động lực rất lớn, nhưng tôi không muốn sếp dành thời gian cho mình chỉ vì cô ấy phải làm như vậy. Nếu cô ấy không muốn dành thời gian cho tôi, ổn thôi. Nhưng tôi không muốn cô ấy phải giả vờ. Điều đó thật tồi tệ." Nhận thức về sự trân trọng giả tạo sẽ là mối hiểm họa với tổ chức, gây tổn hại tới niềm tin trong giao tiếp ở nhiều mức độ khác nhau.

Do đó, khi thực hiện các chương trình ghi nhận, nếu các lãnh đạo của tổ chức cho phép thành viên được tự do tham dự thì sẽ hiệu quả hơn nhiều. Chúng tôi nhận thấy việc bắt đầu với một nhóm tiên phong, bao gồm những cá nhân có hứng thú học hỏi cách biểu đạt sự trân trọng là phương pháp thành công nhất. Nhiều người ban đầu miễn cưỡng phải tham gia dần trở nên hứng thú hơn khi họ nhận thấy cách tiếp cận cá nhân, chân thành được áp dụng.

Giới hạn #4: Chi phí tài chính đáng kể

Cuối cùng, thêm một nhược điểm của phương pháp tổ chức các chương trình ghi nhận kèm phần thưởng chính là chi phí. Nhiều tổ chức, đặc biệt là các tổ chức phi lợi nhuận, trường học, cơ quan chính phủ và công ty dịch vụ xã hội, không có sẵn nguồn lực để chi trả cho những món quà đi kèm khi thực hiện các chương trình ghi nhận/trao thưởng. Và nhiều khi, thông lệ tặng những phần thưởng tài chính lớn cho việc hoàn thành các mục tiêu đề ra không "phù hợp lắm" với sứ mệnh và giá trị của tổ chức.

Mặc dù *Quà tặng bằng hiện vật* là cách biểu đạt ít được người lao động coi trọng (họ thừa nhận như vậy),10 các tổ chức vẫn tiêu tốn hàng nghìn đô-la vào những món quà cho nhân viên – những thứ có rất ít tác động tới tinh thần hay nhận thức của nhân viên về mức độ thỏa mãn trong công việc.

Bên cạnh đó, các khái niệm *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* có thể được áp dụng trong bất cứ hình thức và quy mô tổ chức nào. Phương pháp mà chúng tôi đưa ra không cần đến sự đồng ý của ban quản trị cấp cao. Chương trình này có thể được thực hiện ở bất kỳ tổ chức nào bởi các quản lý, lãnh đạo hay thậm chí là một nhân viên đơn độc khao khát muốn xây dựng một môi trường làm việc tích cực.

Dave là minh chứng cho việc này. Anh là lãnh đạo cấp trung, quản lý một nhóm gồm năm người và có trách nhiệm báo cáo với quản lý cấp cao hơn, bao gồm cả giám đốc. Dave biết về dự án của chúng tôi và hỏi xem liệu anh áp dụng nó cho các thành viên trong nhóm hay không. Sau khi thực hiện, chúng tôi đã gặp Dave cùng nhóm của anh và xem xét các kết quả. Chúng tôi rất nỗ lực thực hiện các mô hình thể hiện thái độ trân trọng trong những mối quan hệ của họ, rồi anh chia sẻ những gì mình đang làm cùng với đội ngũ quản lý và họ tỏ ra rất hứng thú. Sau vài tuần, họ tiếp tục nghe Dave nói về dự án và những tác động tích cực mà nó mang lại cho mối quan hệ giữa anh và đội ngũ của mình. Sau một thời gian, giám đốc tới gặp Dave và nói: "Tôi nghĩ sẽ rất tốt nếu đội ngũ quản lý cũng tham gia vào chương trình này – chúng tôi nên làm gì?" Và chuyện cứ thế tiếp diễn.

KẾT LUẬN

Chúng tôi thấy việc thường xuyên biểu đạt sự trân trọng và khích lệ cá nhân trong một môi trường làm việc sẽ thay đổi thái độ, mối quan hệ và thậm chí cả văn hóa công sở. Chúng tôi tin rằng việc thực hiện những nguyên tắc đã chia sẻ trong cuốn sách này sẽ thắt chặt bầu không khí trong bất kỳ môi trường làm việc nào.

Cá nhân hóa:

1. Bạn biết gì về các chương trình ghi nhận nhân viên trong tổ chức của mình? Người lao động được ghi nhận vì điều gì? Họ được ghi nhận bằng cách nào?

2. Bạn từng được tổ chức ghi nhận vì thâm niên làm việc hay vì những thành tích đạt được? Bạn cảm thấy thế nào khi nhận được nó?

3. Sự khác biệt giữa ghi nhận và trân trọng theo bạn như thế nào?

4. Nếu được lựa chọn giữa sự ghi nhận và trân trọng, bạn sẽ chọn điều gì? Tại sao?

5. Bạn có tin rằng một cá nhân (trong một nhóm nhỏ) có thể tạo ra sự khác biệt trong môi trường làm việc bằng cách bắt đầu biểu đạt sự trân trọng chân thành tới những người khác không? Lý do?

"Thấu hiểu và chấp nhận sự khác biệt về cách biểu đạt sự trân trọng giữa các thành viên trong đội ngũ là điểm then chốt để trở thành một quản lý thành công."

Chương 11

Điểm mù tiềm ẩn: Phương thức biểu đạt bạn ít mong đợi nhất

VỀ BẢN CHẤT, CHÚNG TA ĐỀU CÓ XU HƯỚNG biểu đạt sự trân trọng theo cách mình mong muốn. Nếu *Hành động quan tâm* khiến tôi cảm kích, tôi sẽ giúp đỡ đồng nghiệp và sẵn sàng nỗ lực hoàn thành công việc. Nếu *Thời gian chất lượng* khiến tôi cảm thấy được coi trọng, tôi sẽ ghé thăm đồng nghiệp và trao đổi với họ về công việc. Nếu *Ngôn từ khẳng định* khích lệ tôi, chắc chắn tôi sẽ dành cho các đồng nghiệp những lời khen ngợi. Nếu trân trọng *Quà tặng bằng hiện vật*, tôi sẽ thích tặng quà cho người khác. Nếu một cú đập tay tiếp thêm sinh lực và khiến tôi thấy cảm kích, tôi sẽ thể hiện sự trân trọng của mình với những người khác qua *Tiếp xúc cơ thể.*

Mặt khác, nếu chỉ làm theo bản năng, tôi sẽ không bao giờ biểu đạt được sự trân trọng theo cách mà mình ít mong đợi nhất với người khác. Nếu việc nhận được những món quà không khiến tôi cảm kích, tôi sẽ không sử dụng cách biểu đạt này với những người khác. Nó sẽ trở thành điểm mù của tôi. Tôi cho rằng nếu điều đó ít quan trọng với tôi, nó cũng ít quan trọng với người khác. Do đó, những đồng nghiệp xem món quà là cách biểu đạt sự trân trọng chính sẽ cảm thấy không được trân trọng mặc dù trong tâm trí, tôi có thể hoàn toàn tự do thể hiện sự trân trọng bằng một trong những cách biểu đạt khác. Sau đây là một ví dụ:

"TIA NẮNG STACY"

Stacy Grant là quản lý bộ phận cho một công ty đồ họa máy tính. Cô giám sát các nhân viên thiết kế, những người sẽ thiết kế trang web cho các công ty khách hàng. Bản thân Stacy cũng đồng thời là chuyên viên thiết kế. Cô thích điều hành nhóm thiết kế web và

giám sát quá trình sản xuất.

Stacy là một quản lý luôn tích cực hỗ trợ và rất được nhân viên yêu mến. Cô có một đội ngũ tài năng và họ làm việc cùng nhau vô cùng hiệu quả. Cách biểu đạt sự trân trọng chính của Stacy là Ngôn từ khẳng định. Cô thích được khen ngợi trong công việc và dù không thừa nhận công khai, Stacy thích được ghi nhận trước các nhân viên cũng như lãnh đạo. Cô không bao giờ chán việc lắng nghe những lời khen ngợi về thành tích của bản thân.

Stacy cũng cố gắng khích lệ các thành viên trong đội theo cách như vậy. Cô rất hào phóng đưa ra lời khen ngợi, thường xuyên nói với cấp dưới rằng họ tuyệt vời ra sao và tán dương thành tích của họ. Điều này tốt – đặc biệt với những người ưa thích sự ghi nhận bằng lời nói. Cách truyền đạt của cô đã tạo nên bầu không khí chung rất tích cực.

Tuy nhiên, cách biểu đạt sự trân trọng mà Stacy ít mong đợi nhất là Hành động quan tâm. Cô không muốn người khác giúp đỡ mình hoàn thành công việc. Cô thích tự mình thực hiện hơn. Thực tế, cô xem những lời yêu cầu trợ giúp của người khác là quấy rầy và rắc rối hơn là giá trị. Kết quả là Stacy hiếm khi tình nguyện giúp đỡ người khác khi họ cần sự hỗ trợ. Điều này tạo nên sự căng thẳng trong bộ phận của cô, nhất là với những người coi Hành động quan tâm là cách biểu đạt sự trân trọng chính yếu.

Carolyn, là một trong những nhân viên thiết kế dưới quyền Stacy, và cũng là một thành viên cốt cán của đội. Cách biểu đạt sự trân trọng chính của cô ấy là Hành động quan tâm. Khi gặp áp lực thời gian, cô ấy thực sự cảm kích khi có ai đó giúp mình hoàn thành công việc. Do đó, cô ấy cảm thấy không được ủng hộ khi những người khác không đề nghị giúp đỡ. Khi cô ấy đang cảm thấy căng thẳng với công việc và Stacy ghé qua, cố gắng nói vài lời động viên, kết quả không được tích cực lắm:

“Trông có vẻ tốt đấy, Carrie,” Stacy nói khi ghé qua khu vực của Carrie để xem cô ấy đang làm gì.

“Cảm ơn,” Carolyn trả lời. “Nhưng tôi có rất nhiều việc phải hoàn thành trước khi thuyết trình trước khách hàng lúc 9 giờ sáng mai. Có lẽ tối nay tôi phải ở lại trễ,” cô ấy nhìn sếp và nói.

“Ồ, tôi chắc là cô sẽ làm được thôi,” Stacy nói. “Tôi rất trân trọng việc cô sẵn sàng làm bất cứ điều gì để hoàn thành công việc.” Cô vỗ vai Carolyn và quay lại phòng làm việc.

“Cảm ơn rất nhiều,” Carolyn lẩm bẩm. “Chịu giúp đỡ một chút thì tốt rồi. Nhưng không, quý cô Stacy chỉ đi lại loanh quanh và nói với tất cả rằng họ đang làm rất tốt. Tôi thích hành động hơn lời nói.”

Stacy nghĩ rằng cô đang khích lệ và ủng hộ Carolyn một cách hiệu quả bằng những lời động viên. Tuy nhiên, Carolyn cảm thấy không được hỗ trợ và thậm chí bực bội với “sự thiếu quan tâm” của cô. Sai lệch trong cách biểu đạt sự trân trọng giữa hai người dẫn đến những hiểu lầm và căng thẳng trong mối quan hệ. Thực tế, nghiên cứu cho thấy 51% quản lý tin rằng mình đang làm rất tốt việc ghi nhận các nhân viên đã hoàn thành tốt công việc, nhưng chỉ 17% nhân viên đồng ý với điều đó.[1]

Nếu có người nhắc đến việc Carolyn cảm thấy không được ủng hộ, Stacy hẳn sẽ cảm thấy bối rối và bất ngờ. “Gì cơ? Sao cô ấy có thể nghĩ vậy? Carolyn, tôi luôn khen ngợi công việc của cô. Và thậm chí còn chủ động ca ngợi cô công khai trong một cuộc họp trước ban quản lý! Tôi không hiểu.”

Carolyn sẽ trả lời: “Stacy, tôi biết cô thường nói rằng tôi làm việc rất tốt. Nhưng nói thực, thi thoảng tôi gặp rắc rối với việc hoàn thành công việc đúng hạn và chỉ ước được ai đó giúp đỡ. Lời nói rất tuyệt, nhưng hỗ trợ thực tế thì có ý nghĩa hơn nhiều.”

Và chuyện vẫn cứ tiếp diễn. Stacy đưa ra những sáng kiến để thể hiện sự trân trọng, nhưng không theo cách sẽ khích lệ Carolyn. Carolyn cảm thấy không được ủng hộ và bắt đầu trở nên bực bội. Stacy cảm thấy mình đang phí sức khi cố gắng khích lệ Carolyn và trở nên chán nản về khả năng quản lý đội ngũ.

HỐ ĐEN

Trong thiên văn học, hố đen là một thực thể hút hầu như mọi thứ xung quanh nó – ánh sáng, vật chất, năng lượng. Những gì bị hút vào sẽ không bao giờ thoát ra được. Hố đen sẽ cứ lấy tất cả, không hề trả lại.

Cách biểu đạt sự trân trọng mà một người ít mong đợi nhất thực sự không hề quan trọng với họ. Điều này không có nghĩa là người khác kỳ quặc. Họ chỉ khác với bạn mà thôi.

Trong môi trường làm việc, cách biểu đạt sự trân trọng ít được mong đợi nhất cũng giống như một hố đen. Khi một đồng nghiệp xem *Ngôn từ khẳng định* là cách biểu đạt sự trân trọng ít được mong đợi nhất, bạn khen ngợi họ bao nhiêu lần cũng chẳng có tác

động gì. Họ không cảm thấy được khích lệ bởi những lời khen ngợi, lá thư cảm kích hay sự ghi nhận trước những thành viên trong đội ngũ. Nói đơn giản, bạn đang lãng phí năng lượng của bản thân. Điều này cũng đúng với các cách biểu đạt khác – như dành thời gian với những thành viên khác, giúp đỡ họ trong công việc, cú vỗ vai chúc mừng hay tặng họ phiếu giảm giá ở một nhà hàng sang trọng.

Hãy để chúng tôi giúp bạn bớt lãng phí thời gian và năng lượng cảm xúc, nếu bạn sẵn lòng chấp nhận ý kiến: Cách biểu đạt sự trân trọng mà một người ít mong đợi nhất thực sự không hề quan trọng với họ. Điều này không có nghĩa là những người khác kỳ quặc. Họ chỉ khác biệt – khác với bạn mà thôi.[2]

Thấu hiểu và chấp nhận sự khác biệt về cách khiến các thành viên trong đội ngũ cảm kích và được khích lệ là điểm then chốt cho việc trở thành một quản lý thành công. Trong mối quan hệ với các đồng nghiệp, nếu không hoàn toàn hiểu và chấp nhận thực tế này, bạn sẽ thấy bực bội với các thành viên trong đội ngũ mong đợi những cách biểu đạt sự trân trọng khác. Bạn cảm thấy họ vô ơn, tiêu cực và không trân trọng nỗ lực của mình vì không điều gì có thể khiến họ hài lòng hay cảm thấy bạn trân trọng công việc của họ. Tất nhiên, điều này không đúng; do đó, nhận thức được rằng cách biểu đạt sự trân trọng mà bạn ít mong đợi nhất chính là điểm mù tiềm ẩn trong các mối quan hệ là bước quan trọng để thể hiện sự trân trọng một cách hiệu quả hơn.

CHINH PHỤC THỬ THÁCH VỀ ĐIỂM MÙ

Bước đầu tiên để vượt qua được điểm mù là nhận thức được nó. Giả sử bạn sử dụng *MBA Inventory* và xác định được cách biểu đạt sự trân trọng mà mình ít mong đợi nhất. Bạn nghĩ mình đã có thông tin đó, tuy nhiên, rất có thể bạn không thực sự *hiểu* nó.

Đối với tôi (Paul), *Quà tặng bằng hiện vật* là cách biểu đạt sự trân trọng ít có giá trị nhất. Tất nhiên, tôi sẽ cảm kích nếu nhận được một phiếu ăn uống, nhưng nó không thực sự là chuyện gì đó to tát. Tôi có thể lấy nó hoặc không. Vậy nên thật khó cho tôi nếu muốn hiểu tại sao các đồng nghiệp lại coi trọng những phần thưởng hữu hình như vậy. Tôi nhận thấy bản thân mình cứ suy nghĩ như "Họ thực sự phấn khích với những thứ tầm thường" hay "Tôi không hiểu. Tôi thích được khen ngợi hơn việc nhận được một khoản tiền để ăn mừng".

Do đó, tôi đã chủ động nói chuyện với một số đồng nghiệp coi

trọng cách biểu đạt sự trân trọng qua các *Quà tặng bằng hiện vật*. Tôi đã hỏi một trong các nhân viên của mình: "Việc nhận những chiếc vé xem bóng chày quan trọng như thế nào? Tại sao nó lại có ý nghĩa với anh đến vậy?" Phản hồi của anh ấy đã giúp tôi nhìn nhận tình hình dưới góc nhìn khác.

"Bởi vì," Joe trả lời, "trước tiên, nó cho thấy trưởng nhóm đã dành thời gian và công sức tìm hiểu phần nào tính cách và sở thích của tôi. Tôi đã chơi bóng chày từ đại học và rất thích xem các trận đấu. Thứ hai, ông ấy đã chủ động và cố gắng tới đó mua vé cho tôi. Nó cho tôi thấy với ông ấy, tìm cách khích lệ hay tặng thưởng là việc đáng bỏ công sức."

Khi đã xác định được cách biểu đạt sự trân trọng mà mình ít coi trọng nhất, chúng tôi khuyến khích bạn nói chuyện với các đồng nghiệp, những người coi trọng cách biểu đạt đó hơn. Hỏi xem những hành động đó khích lệ họ ra sao. Cố gắng hiểu cách biểu đạt sự trân trọng có ít giá trị nhất với bạn tác động thế nào tới họ. Việc học cách thể hiện sự trân trọng với các đồng nghiệp khi đó sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Nghiên cứu cho thấy các quản lý thành công đã tìm ra cách để hiểu được quan điểm của người khác – lãnh đạo, khách hàng, đồng nghiệp cũng như những người họ quản lý.[3] Nếu một lãnh đạo không thể đứng trên lập trường của người khác, họ hầu như sẽ đưa ra những giả định sai lầm, dẫn tới những quyết định tệ hại dựa trên những thông tin không chính xác.

Do đó, nếu kết quả *MBA Inventory* của một lao động chỉ ra rằng *Thời gian chất lượng* rất quan trọng với họ, người quản lý và đồng nghiệp khôn ngoan sẽ tiếp nhận thông tin này một cách nghiêm túc. Bạn có thể không hiểu vì sao việc dành thời gian cá nhân với họ lại quan trọng, nhưng bạn chọn làm như vậy vì xem trọng những gì họ nói. Nếu chờ tới khi hiểu rõ lý do, bạn có thể mất rất nhiều thời gian và cơ hội biểu đạt sự trân trọng – thậm chí có thể đánh mất đội ngũ của mình.

LÊN KẾ HOẠCH BIỂU ĐẠT SỰ TRÂN TRỌNG THEO CÁCH CỦA HỌ

Việc biểu đạt sự trân trọng theo cách mà bạn không coi trọng cần nhiều nỗ lực, nó không tự nhiên xảy ra. Chúng ta phải chủ động nghĩ về nó và cố gắng tìm kiếm cơ hội để biểu đạt sự trân trọng với người khác theo những cách có ý nghĩa với họ.

Để thành công, bạn cần lên kế hoạch thể hiện sự trân trọng với thành viên coi trọng cách biểu đạt không mấy ý nghĩa với bạn. Ví dụ, nếu *Thời gian chất lượng* là cách biểu đạt ít quan trọng nhất với một lãnh đạo, người đó tự nhiên không dành thời gian với các đồng nghiệp và cũng không bao giờ nghĩ đó là việc quan trọng cần làm. Vậy nên một thành viên trong đội ngũ coi trọng *Thời gian chất lượng* sẽ "chết khát" nếu chờ đợi lãnh đạo biểu đạt sự trân trọng bằng cách này.

Một quản lý khôn ngoan sẽ chủ động lên kế hoạch dành những khoảng thời gian nhất định với các thành viên này. Cơ bản, người quản lý sẽ tự nhủ: "Tôi biết *Thời gian chất lượng* là cách biểu đạt sự trân trọng chính của Carmen. Tôi cũng nhận thấy nó không quan trọng với mình. Vì vậy, tôi thường xếp lịch ghé qua và gặp cô ít nhất một lần mỗi tuần để cập nhật tình hình công việc." Thường thì chúng ta sẽ thực hiện những việc đã được lên lịch trước.

Việc thấu hiểu rằng cách biểu đạt mà chúng ta đánh giá thấp nhất có thể trở thành điểm mù trong việc truyền đạt sự trân trọng tới các đồng nghiệp là điều cực kỳ quan trọng. Khắc phục quá trình này có thể là điểm mấu chốt trong việc đảm bảo tất cả các thành viên trong đội ngũ đều cảm thấy được các lãnh đạo và đồng nghiệp coi trọng.

Cá nhân hóa:

1. Cách biểu đạt sự trân trọng mà bạn ít coi trọng nhất là gì?

2. Thành viên nào trong đội ngũ hay đồng nghiệp có kết quả MBA Inventory chỉ ra rằng cách biểu đạt bạn ít mong đợi nhất lại là cách mà họ coi trọng nhất không?

3. Bạn nhớ được lần cuối cùng mình biểu đạt sự trân trọng với đồng nghiệp qua cách đó không? Bạn có sẵn sàng dành thời gian lên kế hoạch cụ thể để biểu đạt sự trân trọng theo cách mà họ coi trọng nhất vào tuần tới không? Nếu có, hãy xếp nó vào lịch.

4. Khi thực hành điều này, hãy quan sát phản hồi từ đồng nghiệp. Chúng tôi nghĩ bạn sẽ thấy nỗ lực thể hiện sự trân trọng của mình mang lại hiệu quả lớn.

"Hãy dành thời gian và nỗ lực để thể hiện bạn coi trọng các nhân viên làm việc ở địa điểm khác như thế nào, bạn sẽ nhận lại điều quý giá hơn rất nhiều."

Chương 12

Sự trân trọng dành cho các nhân viên làm việc từ xa và đội ngũ ảo

EMILY, MỘT CHUYÊN VIÊN TRẺ đã bắt đầu công việc chăm sóc khách hàng khi đang nộp hồ sơ nghiên cứu sinh. Cô rất yêu công việc, làm việc rất tốt và được sếp đánh giá cao. Khi trúng tuyển chương trình nghiên cứu sinh ở thành phố khác, Emily và sếp đã sắp xếp để cô có thể thực hiện một số công việc từ xa. Sự sắp xếp này phù hợp Emily – một vị trí có thời gian làm việc linh động (thay đổi theo lịch học), giúp cô có thể kiếm được nhiều tiền hơn so với phần lớn các công việc bán thời gian khác và còn được làm việc ở nhà. Ngược lại, sếp của cô cũng có lợi khi giữ chân được một nhân viên giỏi, có kinh nghiệm và kiến thức để hỗ trợ khách hàng cho công ty. Ngoài ra, họ không cần phải đào tạo lại một nhân viên mới đảm nhiệm trách nhiệm của Emily. Emily là một thành viên có trách nhiệm và rất tử tế. Sếp của cô, Steve, đã nói: "Duy trì liên lạc giữa Emily và cả đội là một quá trình học hỏi khó nhằn, nhưng có vẻ như chúng tôi đang làm khá tốt: thực hiện các cuộc họp trực tuyến, thỉnh thoảng gọi điện và nói chuyện về tình hình học tập, đồng thời cô ấy cũng ghé qua văn phòng khi về thăm gia đình trong các kỳ nghỉ."

Ở Mỹ, ngày càng có nhiều nhân viên làm việc từ xa (điều này cũng đúng với nhiều nền văn hóa khác). Dựa trên khảo sát của Gallup vào năm 2015, 37% lao động Mỹ cho biết họ làm việc qua mạng, tăng 30% so với thập kỷ trước và gấp bốn lần so với mức 9% vào năm 1995.[1] Năm 2016, 43% lao động Mỹ nói rằng họ dành phần lớn thời gian trong tuần để làm việc từ xa và tỷ lệ nhân viên làm việc từ xa vẫn tiếp tục tăng hằng năm.[2]

Một khảo sát gần đây với 500 quản lý và lãnh đạo cho thấy:

• 53% công ty ở Mỹ có văn phòng làm việc tiêu chuẩn, với gần như tất cả nhân viên đi làm 4 ngày trong tuần hoặc hơn.

• 37% có trụ sở chính với một số nhân viên làm việc từ xa.

• 10% không hề có văn phòng.[3]

Bên cạnh đó, các nhân viên dành nhiều thời gian cho công việc hơn khi làm việc từ xa. Dựa vào kết quả khảo sát của Gallup, số lượng nhân viên làm việc tại nhà 1 ngày hoặc ít hơn giảm dần từ 34% xuống còn 25% trong giai đoạn từ 2012 đến 2016. Trong cùng thời gian, số lượng nhân viên làm việc từ xa từ 4-5 ngày mỗi tuần tăng từ 24% lên 31%.[4]

Từ 80-90% lực lượng lao động ở Mỹ cho biết họ muốn làm việc từ xa, ít nhất là bán thời gian và khoảng 50% lực lượng lao động đôi khi sẽ có những công việc phù hợp với làm việc ở ngoài công ty.[5]

Theo một khảo sát của các sinh viên đại học và nghiên cứu sinh, hơn 68% người tìm việc thuộc thế hệ Millennials nói rằng lựa chọn làm việc từ xa có thể sẽ gia tăng hứng thú của họ với một số ngành nghề cụ thể.[10] (Chương tiếp theo sẽ cho biết thêm thông tin về thế hệ Millennials)

Những thống kê này cho thấy ngày càng có nhiều mối quan hệ công việc tồn tại trong bối cảnh làm việc từ xa. Việc gia tăng số lượng lao động làm việc từ các địa điểm khác với các đồng nghiệp và lãnh đạo của họ, với "những đội ngũ ảo" xuất hiện trải dài khắp các thành phố, các bang và quốc gia.

Thực tế, tất cả người lao động đều mong muốn được trân trọng vì công sức bỏ ra và ngày càng có nhiều người sẽ làm việc từ xa tạo nên một thử thách mới: Làm sao để biểu đạt hiệu quả sự trân trọng của bạn với các thành viên trong đội ngũ trong bối cảnh làm việc từ xa?

LỢI ÍCH CỦA CÁC LAO ĐỘNG TỪ XA

Sử dụng lao động từ xa mang lại một số lợi ích như sau: giảm thiểu không gian văn phòng, có thể tuyển dụng những thành viên có chuyên môn cao mà khó tìm thấy ở địa phương và giữ chân các nhân viên lâu năm bắt đầu mong muốn thoát khỏi các vị trí làm việc toàn thời gian truyền thống.[6] Một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các nhân viên từ xa sử dụng thời gian hiệu quả hơn.[7] (Điều này đáng được lưu ý, tuy nhiên có rất nhiều loại hình công việc và điều kiện làm việc trong nhóm gồm "nhiều nhân viên từ xa", cho

nên vấn đề này sẽ cần được nghiên cứu kỹ lưỡng hơn.)

Trước đây, những lao động ít khi phải làm việc bên ngoài văn phòng đã nói rằng họ cảm thấy gắn kết nhiều nhất với công ty. Nhưng những năm gần đây, xu hướng này đã thay đổi. Một số nghiên cứu cho biết những lao động làm việc từ xa thường gắn kết với đồng nghiệp hơn so với các lao động làm việc trong văn phòng. Năm 2016, các lao động dành 60-80% thời gian ngoài văn phòng có tỷ lệ gắn kết cao nhất.[8] Yếu tố quan trọng cho sự khác biệt đáng kể là việc tổ chức cuộc họp qua video.[9]

SỰ TRÂN TRỌNG VƯỢT QUA KHOẢNG CÁCH ĐỊA LÝ

Sự gia tăng các mối quan hệ làm việc từ xa trong tổ chức gây ảnh hưởng quan trọng tới sự thay đổi văn hóa tại nơi làm việc. Đối với những lãnh đạo (và các đồng nghiệp) làm việc cùng nơi với nhân viên, các mối quan hệ từ xa tạo nên những động lực mới. Đặc biệt, việc thể hiện sự trân trọng tới các nhân viên từ xa và đội ngũ ảo là một thử thách – nhưng từ dữ liệu thu được, chúng tôi đánh giá việc này hoàn toàn khả thi.

Khi làm việc với các công ty và tổ chức có văn phòng trên toàn nước Mỹ cùng các nhân viên phân bố khắp thế giới, vấn đề đầu tiên mà các lãnh đạo đưa ra là: "Chúng tôi có thể truyền đạt hiệu quả sự trân trọng tới những nhân viên làm việc ở các bang và quốc gia khác bằng cách nào?" Dĩ nhiên, một số cách biểu đạt sự trân trọng thông thường trong mối quan hệ trực tiếp không thể thực hiện được – ví dụ như rót thêm cà phê cho ai đó khi bạn tạt qua phòng nghỉ hoặc ghé qua văn phòng của họ để trò chuyện.

Thể hiện sự trân trọng tới các nhân viên từ xa và các đội ngũ ảo là một thử thách – nhưng dữ liệu của chúng tôi cho thấy việc này hoàn toàn khả thi.

Vì thế, chúng tôi đã xây dựng phiên bản *Làm việc từ xa* của hệ thống *MBA Inventory*, trong đó bao gồm các cách biểu đạt sự trân trọng phù hợp với từng hành động cụ thể cho các mối quan hệ làm việc từ xa. (Xem thêm các ví dụ trong phần "Các bước thực hiện" bên dưới.) Phiên bản này rất được đón nhận và vẫn tiếp tục được phát triển trong quá trình sử dụng.[11]

Vì muốn chắc chắn mình đáp ứng được nhu cầu, nên chúng tôi đã khảo sát các lao động và quản lý từng làm việc từ xa hoặc đang quản lý những nhân viên làm việc ở một địa điểm khác và thu được các kết quả sau:[12]

• Hầu hết tất cả (98%) người tham gia đồng ý rằng *có thể biểu đạt sự trân trọng với các đồng nghiệp làm việc từ xa một cách hiệu quả.*

• Bên cạnh đó, *70% cho biết bản thân từng nhận được một tin nhắn thể hiện sự trân trọng* từ các đồng nghiệp hay cấp trên trong mối quan hệ công việc từ xa.

• *81% báo cáo rằng họ đã biểu đạt sự trân trọng tới đồng nghiệp* làm việc ở một địa điểm khác.

• Thú vị hơn (ít nhất là với chúng tôi), không có quá nhiều khác biệt trong bảng xếp hạng về mức độ dễ hay khó khi biểu đạt sự trân trọng tới những đồng nghiệp làm việc từ xa bằng các cách khác nhau. Chúng tôi đã dự đoán rằng *Tiếp xúc cơ thể* được đánh giá là khó khăn nhất, trong khi *Ngôn từ khẳng định* có thể là cách dễ dàng nhất để biểu đạt sự trân trọng khi có sự ngăn cách về không gian. Dữ liệu thu được chứng minh rằng chúng tôi đã đúng.

• Cuối cùng, chúng tôi yêu cầu những người tham gia chia sẻ những ví dụ về việc *nhận được hay truyền đạt sự trân trọng tới các đồng nghiệp làm việc từ xa và đưa ra các đề xuất cải thiện hiệu quả của truyền đạt sự trân trọng khi có khoảng cách.* Điều thú vị là ngoài một số cách khác biệt, phần lớn hai danh sách đều giống nhau. Điều này có ý nghĩa gì? Nhiều lãnh đạo và quản lý hiện đang biểu đạt theo cách họ mong muốn.

Các nhân viên làm việc từ xa và các nhân viên làm việc tại văn phòng có sự khác biệt về cách thức biểu đạt sự trân trọng mong muốn hay không?

Theo thời gian, chúng tôi bắt đầu tự hỏi liệu các cá nhân làm việc trong các mối quan hệ công việc từ xa có mong muốn được biểu đạt sự trân trọng theo những cách giống như các lao động làm việc trong văn phòng hay không. Hay nói cách khác, các lao động làm việc từ xa co điểm gì khác biệt trong lựa chọn cách biểu đạt sự trân trọng so với số đông? Để trả lời, chúng tôi đã so sánh 90.000 cá nhân sử dụng công cụ đánh giá *MBA Inventory* trong giai đoạn từ 2014 tới 2018; hơn 86.000 người sử dụng phiên bản bình thường và khoảng 2.600 người sử dụng phiên bản *Làm việc từ xa.*

Chúng tôi nhận thấy các lao động làm việc từ xa thường chọn *Thời gian chất lượng* (35%) nhiều hơn so với các lao động làm việc ở văn phòng (25%). Phần lớn những người này đã chuyển đổi cách biểu đạt sự trân trọng chính từ *Ngôn từ khẳng định* (48% với các lao động làm việc trong các môi trường thông thường sang 38% với

các lao động làm việc từ xa).[13] Vậy nên, điều quan trọng ở đây là nhiều lao động làm việc từ xa coi trọng *Thời gian chất lượng* với các đồng nghiệp hơn so với những người làm việc tại văn phòng. Gọi điện video "hỏi thăm" và tổ chức các buổi họp trực tuyến có thể khiến các thành viên làm việc từ xa cảm thấy được coi trọng.

BÀI HỌC QUAN TRỌNG NHẤT

Bài học quan trọng nhất chúng ta được học để thể hiện sự trân trọng tới các đồng nghiệp làm việc từ xa một cách hiệu quả là bạn phải chủ động hơn rất nhiều so với các mối quan hệ trực tiếp.

Một trong những rào cản lớn nhất cần vượt qua để có thể bộc lộ sự trân trọng vượt khoảng cách chính là *thiếu cơ hội cho những dịp gặp gỡ ngẫn ngủi*, xảy ra khi bạn làm việc ở cùng một địa điểm – đến văn phòng vào buổi sáng, lấy gì đó ở phòng nghỉ, đi bộ trên hành lang hay ngồi cạnh nhau chờ cuộc họp bắt đầu. Tất cả những điều này tạo cơ hội trò chuyện trong vài phút, hỏi thăm mọi người khác đang làm việc như thế nào. Đối với các mối quan hệ làm việc từ xa, những việc như thế không xảy ra.

Kết quả là phần lớn, nếu không muốn nói là tất cả, tương tác với các đồng nghiệp làm việc từ xa tập trung vào công việc và các nhiệm vụ đang thực hiện. Điều này có thể khiến mối quan hệ của bạn trở nên nhạt nhẽo và xa cách. Một trong những cách tốt nhất để vượt qua thách thức này chính là chủ động lên lịch gặp gỡ, tập trung chủ yếu vào "trò chuyện", lắng nghe những gì họ đã làm trong tuần cũng như chia sẻ những gì đang xảy ra trong cuộc sống của bạn.

CÁC BƯỚC THỰC HÀNH

Ngôn từ khẳng định

Tiến bộ công nghệ ngày nay đã giúp chúng ta có thể giao tiếp xuyên địa lý. Các cuộc điện thoại, thư điện tử, tin nhắn và các buổi gặp gỡ qua video, tất cả đều là những cách thức có thể sử dụng để truyền đạt sự trân trọng bằng lời. Thách thức mà hầu hết lãnh đạo và đồng nghiệp vẫn cần phải vượt qua chính là dành thời gian thực hiện chúng.

Truyền đạt sự trân trọng qua lời nói là cách thường được sử dụng nhất (đôi khi là duy nhất) ở môi trường làm việc kiểu này – bao gồm việc nói lời cảm ơn hay đưa ra những lời khen ngợi, hoặc truyền đạt thông qua ngôn từ, như viết một bức thư điện tử, tin nhắn hay thư tay. Vậy nên, chế độ mặc định cho hầu hết các quản

lý là sử dụng ngôn từ với các nhân viên làm việc từ xa.

Khi chúng tôi hỏi các lao động làm việc từ xa cách họ mong muốn nhận được sự trân trọng qua *Ngôn từ khẳng định*, họ đã đề xuất:

• Sử dụng nhiều cách thức để truyền đạt – như thư điện tử, tin nhắn, nói chuyện điện thoại và trò chuyện qua video.

• Thỉnh thoảng gửi thư (điện tử) và các tấm thiệp. Đừng chỉ sử dụng mỗi các phương tiện số.

• Sắp xếp để các nhân viên làm việc từ xa cùng tham gia các buổi họp trực tuyến và dành thời gian trò chuyện và "tâm sự" riêng (như cách mà bạn làm trong những bữa ăn trưa).

• Hãy sắp xếp và đưa ra lời khen ngợi công khai (gửi lời khen trong email thông báo cho cả nhóm hoặc đưa ra trong một cuộc họp trực tuyến).

Vấn đề là: Không phải tất cả đều coi trọng ngôn từ. Sau khi làm việc với hàng nghìn lao động, chúng tôi khám phá ra rằng chỉ khoảng 45% cho biết cách biểu đạt sự trân trọng chính của họ là *Ngôn từ khẳng định*. (Điều này có nghĩa là 55% còn lại không xem đây là cách biểu đạt sự trân trọng có ý nghĩa nhất với họ.)

Mặc dù truyền đạt sự trân trọng qua Ngôn từ khẳng định là một hành động tích cực, việc quá ưu tiên (hay chỉ sử dụng duy nhất) phương pháp này có nghĩa rằng bạn "đang trượt đích" trong việc truyền đạt một cách hiệu quả với phần lớn các thành viên trong đội ngũ. Tại sao? Vì một số cá nhân xem Ngôn từ khẳng định là "tầm thường" hay có quan điểm "hành động tốt hơn những lời nói". Đối với những lao động này, bạn đang lãng phí thời gian và năng lượng bằng cách chỉ sử dụng *Ngôn từ khẳng định*.

Việc thể hiện sự trân trọng tới các lao động xem trọng những cách biểu đạt khác có thể có nhiều thách thức, nhưng cơ hội thành công vẫn luôn rộng mở – mặc dù cần kế hoạch kỹ lưỡng và chủ động hơn so với những mối quan hệ công việc ở cùng một địa điểm.

Thời gian chất lượng

Đối với người cảm thấy được coi trọng khi người khác dành thời gian bên họ, những hành động sau có thể hữu ích trong các mối quan hệ làm việc từ xa:

• Thỉnh thoảng lên lịch trò chuyện và hỏi thăm tiến triển công việc.

• Tập trung khi nói chuyện qua điện thoại với họ (không làm nhiều việc một lúc).

• Khi bắt đầu các cuộc gọi, dành một chút thời gian để nói về các chủ đề không liên quan tới công việc.

• Sắp xếp một cuộc gọi qua video với cả đội để trò chuyện nhóm, lôi kéo tất cả mọi người cùng tham gia.

Hành động quan tâm

Chúng tôi nhận thấy những hành động sau có thể sẽ hiệu quả trong việc truyền đạt sự trân trọng giữa những nhân viên làm việc từ xa:

• Đồng ý lên lịch cuộc gặp hoặc cuộc gọi khi thuận tiện với họ, không phải dựa vào thời gian rảnh của bạn.

• Sắp xếp một số nhân viên hỗ trợ hoàn thành vài công việc vặt để họ tập trung vào những nhiệm vụ mà chỉ họ mới có thể hoàn thành.

• Lập kế hoạch trả lời các cuộc gọi và thư điện tử của họ trong khoảng thời gian nhất định, để họ có thể tập trung hoàn thành dự án.

Quà tặng bằng hiện vật

Khi chuẩn bị những món quà nhỏ cho những đồng nghiệp làm việc từ xa, nỗ lực hơn một chút có thể tạo ra tác động lớn:

• Tìm ra nơi ăn trưa yêu thích của họ và thu xếp để trả tiền cho bữa trưa.

• Tìm hiểu về quán cà phê yêu thích và tặng họ một phiếu giảm giá ở đó.

• Gửi tặng họ một số đồ ăn, gia vị, tạp chí hoặc đồ lưu niệm khó có thể tìm thấy ở nơi họ ở.

Tiếp xúc cơ thể

Việc tiếp xúc trực tiếp trong những mối quan hệ làm việc từ xa hiển nhiên rất khó khăn, thậm chí bất khả thi. Tuy nhiên, có hai

ngoại lệ. Thứ nhất, khi các thành viên đang ở cùng một địa điểm để họp hoặc tham dự hội nghị, sự chào đón nồng nhiệt là điều cần thiết. Tương tự như những tiếp xúc cơ thể (thông thường) ở nơi làm việc, có những phong tục văn hóa và chuẩn mực cá nhân cần được tôn trọng. Nhưng nhìn chung, cái bắt tay nồng nhiệt luôn được chấp nhận. (Ngược lại, ôm hay "hôn" vào má không được nhiều người chào đón.) Sự nồng nhiệt có thể truyền đạt qua một nụ cười, giao tiếp bằng mắt hay thái độ chào đón thân thiện.

Thứ hai, những nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ xa đã nói với chúng tôi rằng họ thường sử dụng "đập tay trực tuyến" trong các cuộc gọi qua video (đập tay qua máy quay) hoặc gửi một biểu tượng hình đập tay khi hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Không hành động nào trong những cách biểu đạt sự trân trọng là kỳ diệu. Nhưng một chút trân trọng cũng có thể khích lệ đồng nghiệp, đặc biệt là khi nó là ngôn ngữ biểu đạt mà họ coi trọng.

MỘT SỐ Ý TƯỞNG BIỂU ĐẠT KHÁC ĐƯỢC CÁC LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TỪ XA ĐỀ XUẤT:

• Lên lịch các cuộc họp với sếp – việc cô ấy dành thời gian nói chuyện với tôi rất quan trọng.

• Cùng uống "cà phê" qua Skype để chia sẻ với nhau cuộc sống ngoài công việc.

• Gửi tặng các món quà, một hộp kẹo, những bông hoa, phiếu giảm giá Starbucks, áo thun.

• Gửi các hình ảnh hài hước từ các cuộc trò chuyện gần đây qua thư điện tử.

• Tôn trọng thời gian của nhau bằng cách sắp xếp trao đổi thư điện tử và các cuộc gọi mỗi ngày một lần thay vì nhiều lần trong một ngày.

• Cho phép một nhân viên gọi điện và "trút bỏ" những suy nghĩ chán nản của họ.

• Đảm bảo nhân viên làm việc từ xa được cập nhật các vấn đề đang diễn ra trong văn phòng.

• Gửi tặng một tấm thiệp sinh nhật, thư chia buồn hay vào những dịp khác cùng chữ ký của mọi người trong văn phòng.

• Sử dụng các cuộc gọi qua video (Skype, Go-To Meeting, Zoom).

• Hỏi thăm xem một ngày của họ như thế nào.

• Sắp xếp các chuyến đi để các nhân viên từ xa cùng tham dự lễ kỷ niệm hằng năm của công ty.

Thách thức khác: Sự trân trọng trong những đội ngũ ảo

Trong khóa học *Sự trân trọng ở Nơi làm việc*, ngày càng nhiều khách hàng của chúng tôi hỏi về cách thức các nhân viên và lãnh đạo thể hiện sự trân trọng một cách hiệu quả, vượt qua khoảng cách địa lý với những nhân viên làm việc từ xa (và gần đây là để bày tỏ sự trân trọng trong đội ngũ ảo có các thành viên làm việc ở những địa điểm khác nhau).

Thể hiện sự trân trọng tới các nhân viên làm việc từ xa là một thách thức, nhưng vẫn có thể thực hiện được. Đội ngũ ảo lại là một vấn đề hoàn toàn khác. Tại sao? Bởi các cá nhân trong nhóm thường không bao giờ gặp nhau và tương tác chỉ xung quanh việc hoàn thành nhiệm vụ. Hậu quả tất yếu là mối quan hệ công việc giữa các thành viên ở trong phạm vi khá hạn hẹp.

Cố gắng giải quyết thách thức trong việc truyền đạt sự trân trọng trong một đội ngũ ảo có ba điểm quan trọng cần lưu ý:

1. Các mối quan hệ được xây dựng liên quan tới (và với) một người khác. Có nhiều cấp độ khác nhau của một mối quan hệ (quen biết, bạn bè, bạn thân, những mối quan hệ gắn bó dài hạn). Nhưng nếu tương tác của bạn với người khác chỉ tập trung vào việc hoàn thành công việc, mối quan hệ giữa bạn với người đó là mối quan hệ chức năng, không phải mối quan hệ cá nhân. Bạn và đồng nghiệp mỗi người đều có các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm để hoàn thành công việc hoặc giải quyết vấn đề. Nhưng thường thì tương tác giữa các bạn rất ít khi, thậm chí hoàn toàn không, mang tính cá nhân. Chúng tôi nghĩ đây là thách thức lớn với đội ngũ ảo (và không may là với cả một số đội ngũ làm việc cùng nhau ở một địa điểm!) – khi chỉ coi nhân viên là người tạo ra giá trị và giải quyết vấn đề (hơn là quan tâm, thấu hiểu các đồng nghiệp).

2. Để thực sự trân trọng ai đó, mối quan hệ giữa bạn và người ấy phải tồn tại. Bạn có thể ngưỡng mộ hay tôn trọng ai đó từ xa, nhưng để trân trọng, bạn cần có mối quan hệ cá nhân với họ – chứ không chỉ coi họ là nguồn lực hỗ trợ mình hoàn thành công việc. Chúng ta trân trọng những điều mà một đồng nghiệp đã giúp đỡ

(đây là một khởi đầu tốt), nhưng để thấu hiểu *con người họ*, cần một số tương tác cá nhân. Cuộc sống của họ có một số tác động tới bạn – thái độ quyết tâm và kiên trì, cách họ xử lý vấn đề hay tôn trọng người khác ngay cả khi không đồng tình.

3. Sự trân trọng xuất phát từ trân trọng giá trị của người khác. Mọi người thường hỏi: "Nếu tôi không trân trọng đồng nghiệp thì sao? Tôi có thể làm tăng sự trân trọng dành cho họ bằng cách nào?"[14] Giống như phần lớn các phản hồi cảm tính, bạn không thể khiến bản thân trân trọng họ (hoặc thoải mái hơn với họ). Phản hồi cảm tính xuất phát từ việc kinh nghiệm của chúng ta khớp với kỳ vọng như thế nào. Chúng tôi phát hiện ra rằng cách tốt nhất để "nuôi dưỡng" sự trân trọng với ai đó là tìm cách thấu hiểu họ hơn – họ đến từ đâu, tiểu sử và hoàn cảnh sống hiện tại. Thường thì, sau đó chúng ta sẽ thấy được vài điều khiến mình đồng cảm; khi đã hiểu họ hơn, chúng ta sẽ trân trọng những thử thách mà họ đang đối mặt và cuối cùng, phát triển những kỳ vọng hợp lý hơn về họ.

Những nguyên tắc chỉ dẫn giúp truyền đạt sự trân trọng trực tuyến

Những quan sát này dẫn đến hai nguyên tắc trong việc truyền đạt sự trân trọng trực tuyến tới các thành viên của đội. Đầu tiên, để truyền đạt sự trân trọng một cách chân thành, bạn phải có mối quan hệ với người đó. Mối quan hệ với đồng nghiệp càng lâu dài hay càng sâu sắc thì càng thích hợp thể hiện sự trân trọng. Nếu không, việc cố gắng truyền đạt sự trân trọng tới người mà bạn không có (hoặc hầu như không có) mối quan hệ nào sẽ dẫn đến nhiều vấn đề:

a) Những hành động và mục đích của bạn có thể bị hiểu lầm thành lôi kéo bè phái.

b) Tương tác sẽ trở nên kỳ quặc.

c) Chắc chắn bạn sẽ "trượt đích" trong việc khiến cho họ cảm thấy được coi trọng.

Chúng tôi đã phát hiện ra rằng cách tốt nhất để "nuôi dưỡng" sự trân trọng với ai đó là tìm cách hiểu họ hơn.

Trường hợp tốt nhất thì bạn chỉ lãng phí thời gian và năng lượng. Tệ nhất thì hủy hoại mối quan hệ, tới mức họ sẽ không muốn tương tác với bạn trong tương lai. Gợi ý ở đây là gì? Nếu tham gia đội ngũ ảo, hãy bắt đầu tìm hiểu về các thành viên trong đội của

bạn. Dành chút thời gian để nhắn tin, gửi thư điện tử hoặc "trò chuyện" với họ, chia sẻ bản thân và tìm hiểu họ nhiều hơn.[15]

Thứ hai, *càng cụ thể, tác động của sự trân trọng càng lớn.* Để mang lại hiệu quả tốt nhất, bạn nên truyền tải rõ ràng rằng họ giúp đỡ bạn nhiều như thế nào. Và, nếu có thể, hãy gửi tới họ một bức thư hay bình luận cá nhân (liên quan tới sở thích hay những gì xảy ra trong cuộc sống của họ). Nếu bạn không nghĩ được bất kỳ điều gì cụ thể mà họ đã làm có tác động tới mình, hãy chờ cho tới khi bạn có thể đưa ra điều gì đó. Trong lúc đó, hãy cố gắng để hiểu họ hơn.

KẾT LUẬN

Mặc dù việc thể hiện sự trân trọng trong các mối quan hệ làm việc từ xa cần nhiều thời gian và đòi hỏi phải tính toán cẩn thận, nó vẫn có thể thực hiện được và là điều quan trọng phải làm. Thiếu sự trân trọng và hỗ trợ trong công việc, các lao động làm việc từ xa có nguy cơ cảm thấy chán nản vì không thể hiện được khả năng và thậm chí dẫn đến bỏ việc.

Hãy dành thời gian và nỗ lực để thể hiện bạn coi trọng các nhân viên làm việc ở địa điểm khác như thế nào, bạn sẽ nhận lại điều quý giá hơn rất nhiều.

Chương 13

Những khác biệt thế hệ và một số câu hỏi thường gặp

CÂU HỎI THỨ NHẤT: CÁCH THỂ HIỆN SỰ TRÂN TRỌNG GIỮA CÁC THẾ HỆ CÓ ĐIỂM KHÁC BIỆT HAY KHÔNG?

Đây là một trong những câu chúng tôi thường được hỏi nhất, đại loại là: *Thế hệ Millennials (hay thế hệ Z) thích dùng nhiều cách biểu đạt sự trân trọng hơn những lớn tuổi phải không?*

Với sự gia tăng thêm hàng triệu lao động từ thế hệ Millennials và thế hệ Z (sinh từ năm 2000 đổ về trước và vừa gia nhập lực lượng lao động), việc hiểu rõ sự khác biệt giữa các thế hệ ở nơi làm việc là cực kỳ quan trọng. Vì về bản chất, chúng ta được hình thành thông qua kinh nghiệm sống, những người tương đồng có xu hướng suy nghĩ và phản ứng tương tự nhau, và khác biệt hơn so với những người không cùng chia sẻ những kinh nghiệm đó.1 Những nhóm người này có những đặc trưng giống nhau (cùng độ tuổi, xuất thân, giới tính), nhưng mỗi cá nhân lại có những khác biệt rõ ràng.

Do đó, thật nguy hiểm khi đưa ra giả định về các cá nhân chỉ dựa trên xu hướng của nhóm. Ví dụ, khi thảo luận về chủ đề này với một nhóm người lao động thuộc nhiều thế hệ khác nhau, một phụ nữ trẻ đã nói: "Tôi mệt mỏi vì mọi người cho rằng mình là người lười biếng vì mới chỉ 23 tuổi. Điều đó thực sự khiến tôi khó chịu." Và trong trường hợp này, điều đó không đúng – cô là một nhân viên chăm chỉ, năng nổ và rất có tiềm năng. Tuy nhiên, những đặc điểm này cũng có thể đúng với những nhóm khác (ví dụ như, không phải nhân viên 50 tuổi nào cũng cần mẫn chăm chỉ).

Chúng tôi không phải là những chuyên gia để nhận định rằng

những sự khác biệt tạo nên xung đột giữa các thế hệ. Nhưng chúng tôi đã thực hiện nghiên cứu về những vấn đề trong các mối quan hệ ở nơi làm việc có liên quan tới những thách thức trong việc truyền đạt sự trân trọng hiệu quả giữa các thế hệ.

NHỮNG GÌ NGHIÊN CỨU CỦA CHÚNG TÔI CHO THẤY

Chúng tôi đã phân tích các phản hồi của hơn 55.000 người lao động sử dụng hệ thống *MBA Inventory* trong giai đoạn từ 2014 tới 2018.2 92% thuộc độ tuổi giữa 20 và 59 tuổi. Chúng tôi thậm chí đã phân chia những người tham gia vào các nhóm theo độ tuổi: 21% ở độ tuổi 20, 30% ở độ tuổi 30, 25% ở độ tuổi 40 và 18% ở độ tuổi 50.

Chúng tôi so sánh phản hồi của các cá nhân từ nhiều nhóm tuổi khác nhau để xem liệu có điểm khác biệt nào trong lựa chọn cách thức biểu đạt sự trân trọng chính, thứ chính và cách biểu đạt ít có giá trị nhất.

Liên quan tới cách biểu đạt sự trân trọng chính, chúng tôi khám phá ra rằng các lao động trẻ tuổi muốn nhiều *Thời gian chất lượng* và ít *Tiếp xúc cơ thể* với các đồng nghiệp hơn các lao động lớn tuổi. (Không có chênh lệch đáng kể nào trong cách biểu đạt sự trân trọng thứ chính và cách biểu đạt có ít giá trị nhất.)

CÁCH BIỂU ĐẠT SỰ TRÂN TRỌNG ĐƯỢC COI TRỌNG NHẤT

	Ngôn từ	Thời gian	Sự quan tâm	Quà tặng
Lao động trẻ (dưới 29 tuổi)	**46%**	**31%**	**17%**	**7%**
Lao động lớn tuổi (30 tuổi trở lên)	**47%**	**25%**	**23%**	**5%**

Những kết quả này phù hợp với một đặc điểm mấu chốt về thế hệ Millennials (và có khi với cả thế hệ Z) – những người đánh giá cao mối quan hệ đồng nghiệp ở nơi làm việc. (*Tiếp xúc cơ thể* không được liệt kê trong công cụ đánh giá vì nó xảy ra ở tần suất thấp

trong một cộng đồng bình thường.)

ĐIỀU NHỮNG LAO ĐỘNG TRẺ ƯA THÍCH

Chúng tôi cũng xem xét một số hành động biểu đạt sự trân trọng thực tế mà các lao động trẻ ưa thích:

Thời gian nghỉ

Như chúng ta đã biết, nhiều nhân viên trẻ mong muốn một thời gian biểu linh động và có thời gian nghỉ (đối với một số môi trường làm việc, hình thức này còn được gọi là "thời gian nghỉ bù") như phần thưởng khi làm việc chăm chỉ để hoàn thành công việc. Kể từ khi thời gian bắt đầu được coi là nguồn tài nguyên quý giá nhất (tất cả đều cảm thấy không đủ), thời gian nghỉ đã trở thành thứ được xem trọng nhất.

Thư tay – hoặc không

Thế hệ lớn tuổi được nuôi dạy để tin rằng một trong những cách biểu đạt sự trân trọng ở mức cao nhất là gửi một bức thư cảm ơn viết tay. (Bạn có nhớ khi nhận được món quà sinh nhật tuyệt vời từ ông bà, rồi mẹ yêu cầu bạn ngồi xuống viết một bức thư cảm ơn?) Thời thế đã thay đổi. Đối với nhiều lao động trẻ, giá trị của các bức thư tay đã giảm xuống. Điều này đặc biệt đúng với nam giới ở độ tuổi 20 – việc nhận được một bức thư tay không hề có giá trị với họ (nhưng điều này chỉ đúng với khoảng 50% phụ nữ ở độ tuổi 20).

Trên hết, điều quan trọng với các đồng nghiệp trẻ chính là tốc độ nhận phản hồi. Ngay lập tức là tuyệt vời nhất. Trong ngày thì cũng tốt thôi. Ngày mai vẫn có thể chấp nhận được. Sau đó, bạn đã trở thành dĩ vãng. Vậy nên nếu muốn truyền đạt sự trân trọng dành cho họ một cách hiệu quả, hãy bày tỏ càng sớm càng tốt, nếu có thể.

Hợp tác làm việc

Khi nghĩ về hành động cụ thể của cách biểu đạt qua Thời gian chất lượng, các nhân viên trẻ hứng thú với việc cùng hoàn thành dự án với đồng nghiệp hơn thế hệ lớn tuổi. Thế hệ Baby- Boomers và thế hệ X thích hoàn thành các nhiệm vụ trong một nhóm, nhưng họ áp dụng nhiều phương pháp chia-để-trị nhằm xác định mục đích chung của cả nhóm rồi chia nhỏ các nhiệm vụ và thực hiện riêng rẽ. Những lao động trẻ thường thích đi chơi cùng nhau để hợp tác làm việc và hoàn thành sản phẩm cuối cùng.

Xác định thành tựu của cả đội và thành tích cá nhân. Mong muốn hoàn thành dự án cùng nhau đồng nghĩa với khao khát cả nhóm được ghi nhận và trân trọng, thay vì chỉ một hoặc hai thành viên nhận giải thưởng cá nhân (điều này tương tự với quan điểm của nhiều người châu Á). Thực tế thì, việc lựa chọn một người nỗ lực nhất thực sự gây khó chịu – cho cả đội nhóm và cả cá nhân nhận được sự chú ý.

CÂU HỎI THỨ 2: TẦN SUẤT CỦA MỖI CÁCH BIỂU ĐẠT SỰ TRÂN TRỌNG TRONG LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG THÔNG THƯỜNG?

Như chúng ta đã biết, không phải tất cả đều biểu đạt sự trân trọng theo cùng một cách. Một số thích lời khen ngợi, nhưng nhiều người khác lại cảm thấy được coi trọng khi bạn dành thời gian với họ. Một số lao động cảm thấy cảm kích nếu nhận được sự giúp đỡ khi họ bị quá tải, trong khi những người khác được khích lệ nếu như bạn tặng họ ly cà phê hoặc đồ ăn vặt.

Mặc dù mỗi người đều có quan điểm riêng về ngôn ngữ biểu đạt sự trân trọng và những kết quả này cũng thường được chia sẻ với các thành viên, thật thú vị khi biết: "Kết quả của tôi so với phần lớn những người khác trong lực lượng lao động thì như thế nào? Hầu hết mọi người đều coi trọng *Hành động quan tâm* (giống tôi) hay tôi là một 'kẻ lập dị'?"

Do đó, chúng tôi đã xây dựng tiến trình tìm hiểu tần suất các cá nhân lựa chọn cách biểu đạt sự trân trọng mà họ yêu thích nhất (hoặc ít coi trọng nhất). Với 100.000 người lao động sử dụng hệ thống đánh giá *MBA Inventory*, dữ liệu phản hồi của họ được phân tích kỹ lưỡng. Hệ thống đã xác định được cách biểu đạt sự trân trọng chính, thứ chính của một người và cách có ít ý nghĩa nhất với họ.

Bạn có thể đọc toàn văn nghiên cứu của chúng tôi trên tạp chí học thuật.[3] Còn sau đây, chúng tôi xin trình bày bản tóm tắt về những gì nhóm nghiên cứu đã khám phá.

Ngôn từ khẳng định được mong đợi nhất

Hầu hết các lao động chọn cách biểu đạt sự trân trọng mà họ mong muốn ở nơi làm việc là nhận được *Ngôn từ khẳng định*. Gần một nửa số lao động (hơn 45%) thích cách biểu đạt sự trân trọng qua những lời ngợi khen.

Tại sao các lao động lại coi trọng *Ngôn từ khẳng định?* Đầu tiên, điều đó phần nào liên quan tới hội nhập văn hóa – vì trong lịch sử,

lời nói là cách biểu đạt sự ghi nhận thường thấy ở nơi làm việc. Do đó, sử dụng lời nói đã trở thành một phần của thói quen. Thứ hai, biểu đạt sự trân trọng qua lời nói thường khá dễ dàng và cần ít nỗ lực hơn so với các cách khác; qua đó, dễ thực hiện và cũng dễ dạy cho người khác.

Quà tặng bằng hiện vật ít được mong đợi nhất

Bằng chứng rất rõ ràng. Khi được yêu cầu so sánh tầm quan trọng của các cách biểu đạt sự trân trọng, phần lớn các lao động không chọn *Quà tặng bằng hiện vật* là cách biểu đạt sự trân trọng mà họ mong muốn nhất. Trên thực tế, dưới 10% lao động xác định cách biểu đạt sự trân trọng mà họ mong đợi nhất là *Quà tặng bằng hiện vật*. Ở chiều ngược lại, *Quà tặng bằng hiện vật* được gần 70% lao động đánh giá là ít giá trị *nhất*.

Nhưng điều quan trọng là diễn giải chính xác dữ liệu. Các lao động không nói họ không muốn những *Quà tặng bằng hiện vật* (phiếu giảm giá, ăn uống, một chuyến du lịch) sau khi hoàn thành tốt công việc – và cũng không hoàn toàn chối bỏ việc nhận một món quà! Nhưng các dữ liệu cho thấy khi phải lựa chọn giữa *Ngôn từ khẳng định, Thời gian chất lượng* hay *Hành động quan tâm*, việc nhận một món quà sẽ có ít có ý nghĩa hơn so với những hành động còn lại. Ví dụ, người lao động thường nói: "Nếu tôi nhận được vài món quà nhưng không được nghe bất cứ lời khen ngợi nào, không ai dừng lại để xem tôi đang làm việc thế nào hay không bao nhờ nhận được sự giúp đỡ – những món quà lúc này thật hời hợt".

Đây rõ ràng là *một thông điệp quan trọng mà các lãnh đạo, quản lý và chuyên viên nhân sự cần biết* – nếu đang cố gắng sử dụng phần thưởng để bày tỏ sự trân trọng với các nhân viên, bạn không chỉ không đạt được mục tiêu, mà bạn (và công ty) còn lãng phí rất nhiều tiền bạc!

Thời gian chất lượng là cách biểu đạt quan trọng thứ hai

Trong khi việc lựa chọn cách biểu đạt sự trân trọng qua *Hành động quan tâm* và *Thời gian chất lượng* là cách biểu đạt chính có tần suất như nhau (khoảng 20- 25%), một số dữ liệu bổ sung sẽ làm sáng tỏ hơn hai cách biểu đạt này.

Thứ nhất, khi lựa chọn cách biểu đạt sự trân trọng quan trọng thứ hai, tỷ lệ của *Thời gian chất lượng* cao hơn so với *Hành động quan tâm*. Bên cạnh đó, 7% đã chọn *Thời gian chất lượng*là cách biểu đạt

ít được coi trọng nhất, nhưng tỷ lệ chọn *Hành động quan tâm* là cách biểu đạt sự trân trọng ít giá trị nhất lại cao gấp đôi tỷ lệ trên. Do đó, nói chung, Thời gian chất lượng là cách biểu đạt sự trân trọng quan trọng thứ hai với mọi người.

Cuối cùng, cần phải lưu ý rằng có một sự khác biệt nhỏ trong giới tính, nam giới thích *Hành động quan tâm* hơn một chút, trong khi nữ giới thường chọn *Thời gian chất lượng* hơn. Mặc dù chỉ là khác biệt rất nhỏ, nhưng nó vẫn cần được lưu ý.

KẾT LUẬN

Biết được xu hướng trong lực lượng lao động giúp hiểu được kỳ vọng về cách biểu đạt sự trân trọng mà nhân viên mong muốn. Thực tế, *thông tin quan trọng nhất là biết được cách các thành viên trong đội ngũ của bạn muốn được trân trọng* – và sau đó tích cực truyền đạt bằng hành động ý nghĩa nhất với họ.

Thứ hai, *ngừng việc nghĩ rằng phần thưởng có ý nghĩa lớn với người lao động – cách biểu đạt sự trân trọng qua Quà tặng bằng hiện vật không phải cách biểu đạt được coi trọng nhất với hơn 90% người lao động.* Ngoài ra, họ thích có thời gian và sự chú ý của ai đó hơn, giúp đỡ trong công việc (đặc biệt là những dự án khẩn cấp) và lắng nghe những điều bạn trân trọng ở họ. Hãy lắng nghe! Hơn 100.000 người lao động đang nói chuyện với bạn đấy.

CÂU HỎI THỨ 3: TRUYỀN ĐẠT SỰ TRÂN TRỌNG MỘT CÁCH HIỆU QUẢ KHI QUẢN LÝ MỘT ĐỘI NGŨ LỚN BẰNG CÁCH NÀO?

Khi tôi (Paul) tham gia khóa đào tạo *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* cùng nhóm, một vài bình luận và câu hỏi hay ho đã xuất hiện, ví dụ như những gì Jack, quản lý của một trung tâm chăm sóc sức khỏe cao cấp, chia sẻ: "Tôi hiểu nguyên tắc thể hiện sự trân trọng với đội ngũ và sự cần thiết của việc thực hiện điều đó với từng cá nhân. Nhưng có một số thành viên trong đội ngũ tôi hiếm khi gặp. Họ làm việc ở ca khác hoặc vào cuối tuần và, mặc dù chúng tôi thường giao tiếp qua thư điện tử, tin nhắn hoặc đôi khi là các cuộc gọi, nhưng tôi không có nhiều tương tác trực tiếp với họ. Làm thế nào để tôi có thể truyền đạt sự trân trọng tới họ?"

Nếu có những thành viên quan trọng mà bạn không muốn đánh mất, hãy đảm bảo rằng họ cảm thấy được coi trọng.

Tương tự, Nancy, một quản lý điều dưỡng, cũng nói: "Tôi giám sát khoảng 50-70 điều dưỡng viên ở cơ sở của mình. Tôi không biết làm việc này với nhiều người như thế bằng cách nào." Tôi đồng ý.

Cố gắng truyền đạt sự trân trọng chân thành tới số lượng thành viên nhiều như vậy (và theo những cách mà mỗi người coi trọng) là điều không thể. (Tôi nghĩ, nhưng không thể thốt thành lời: "Trời, nhiều người như thế báo cáo cho một quản lý thì thật phi lý.")

Vậy, bạn sẽ làm gì nếu phải giám sát số đông lao động? Không có "thuốc tiên", nhưng có một số chiến lược có thể giúp bạn.

Thứ nhất, *sắp xếp thứ tự ưu tiên*. Bạn có nhớ nghiên cứu từng nói rằng 79% lao động tự nguyện nghỉ việc cho biết sự thiếu sự trân trọng là lý do chính? Hãy nhớ thật kỹ. Nếu có những thành viên quan trọng mà bạn không muốn đánh mất, hãy đảm bảo rằng họ cảm thấy được coi trọng. Nếu không, cuối cùng họ sẽ tìm kiếm những công việc khác. Hãy tìm hiểu cách biểu đạt sự trân trọng mà "các ngôi sao" của bạn mong muốn và ghi điểm với họ. Thứ hai, nếu bạn biết một số đồng nghiệp mệt mỏi hay chán nản4, đừng quên khích lệ họ. Hãy tìm kiếm cách biểu đạt sự trân trọng chính cũng như những hành động mà họ coi trọng. (Sự trân trọng và ghi nhận phần lớn giống nhau nhưng xuất hiện ở những thời điểm khác nhau. Sự trân trọng hướng về quá khứ – bạn coi trọng những gì họ đã làm. Sự ghi nhận tập trung vào hiện tại và tương lai – đến bên cạnh và khích lệ để họ kiên trì làm việc.)

Chiến lược thứ hai là *trao quyền*. Như chúng tôi đã nói xuyên suốt cuốn sách, các lãnh đạo và quản lý *không thể* khích lệ và trân trọng cần thiết cho tất cả mọi người. Điều này đặc biệt đúng khi bạn chịu trách nhiệm với một nhóm lớn. Hãy lựa chọn một nhân viên mang trọng trách thể hiện sự trân trọng tới những người khác và để họ cùng chia sẻ trách nhiệm thể hiện sự trân trọng và quan tâm tới những người cần sự khích lệ. Tốt hơn hết, hãy tổ chức một nhóm nhỏ gồm những thành viên sẽ trở thành "cán bộ nguồn" để biểu đạt sự trân trọng và xác định những thành viên cụ thể mà họ sẽ tập trung.

Hãy bắt đầu ở đâu đó, với ai đó.

Thứ ba, *hãy cắn những miếng vừa miệng.* Đừng cố gắng ăn "toàn bộ" trong một lần; hãy cắn từng miếng một. Trong quá trình thực hiện, hãy thực sự chú tâm vào các cơ hội truyền đạt sự trân trọng nhỏ bé tới mọi người hằng ngày (ngay cả khi đó không phải là cách biểu đạt sự trân trọng mà họ mong đợi nhất!), dần dà rồi bạn sẽ thông thạo hơn. Tương tự, khi các đồng nghiệp thấy được sự cố gắng của bạn, họ sẽ từng bước thể hiện sự trân trọng tới các đồng nghiệp của họ. Có thách thức nào trong việc truyền đạt sự trân

trọng cá nhân khi bạn đang làm việc trong một nhóm lớn không? Dĩ nhiên là có. Nhưng đừng để chúng ngăn cản những gì bạn có thể làm. Như chúng tôi liên tục nhấn mạnh: *Hãy bắt đầu ở đâu đó, với ai đó*. Từ từ mà tiến sẽ mang lại kết quả tốt hơn nhiều so với việc không làm gì cả.

CÂU HỎI THỨ 4: SỰ TRÂN TRỌNG ĐƯỢC ÁP DỤNG VỚI TÌNH NGUYỆN VIÊN NHƯ THẾ NÀO?

Trên toàn thế giới, có hàng trăm nghìn tổ chức với các tình nguyện viên hoạt động hằng tuần. Phạm vi và tầm ảnh hưởng của họ dường như không thể đong đếm được. Thách thức lớn nhất của các tổ chức tình nguyện chính là việc họ có xu hướng hoạt động "ngắn hạn". Nhiều tình nguyện viên làm việc cho một tổ chức chỉ vài tuần hoặc vài tháng, sau đó biến mất.

Nếu bạn phân tích những lý do mà mọi người không tiếp tục làm tình nguyện viên, chúng thường rơi vào hai trường hợp: *kết nối xã hội* và *tác động nhận thức*.

Khi các tình nguyện viên cảm thấy được kết nối với những người khác – những người mà họ đang phục vụ, đồng nghiệp và nhân viên của tổ chức – thời gian cam kết sẽ tăng lên đáng kể. Ngược lại, khi các tình nguyện viên cảm thấy bị cô lập, không được các nhân viên hỗ trợ và không cảm nhận được sự kết nối với những người họ đang phục vụ, họ sẽ từ bỏ.

Phần lớn các tình nguyện viên đều muốn "tạo nên điều gì đó khác biệt". Họ muốn biết những gì mình đang làm là quan trọng và có tác động tích cực tới những người khác. Vấn đề là những nỗ lực của nhiều tình nguyện viên không ngay lập tức tạo nên thay đổi đáng kể và hiện hữu. Do đó, các tình nguyện viên không thể nhìn thấy tác động từ hành động của mình. Việc giúp các tình nguyện viên nhận ra bức tranh toàn cảnh, bao gồm những việc họ làm và qua thời gian nó sẽ có tác động như thế nào chính là vấn đề then chốt mà các lãnh đạo và nhân viên hỗ trợ phải thực hiện. Các tình nguyện viên cần lắng nghe thông tin và quan điểm của các lãnh đạo để hiểu được tác động thực sự của mình.

CÁCH SỰ TRÂN TRỌNG LÀM NÊN ĐIỀU KHÁC BIỆT

Để củng cố cảm giác của các tình nguyện viên về cả kết nối xã hội và tác động nhận thức, vai trò của lãnh đạo và sự khích lệ từ đồng nghiệp thực sự rất quan trọng. Việc thể hiện sự trân trọng theo những cách có ý nghĩa với tình nguyện viên có thể khích lệ tinh

thần của họ một cách đáng kể.

Chúng tôi nhận thấy các tổ chức dành thời gian tìm hiểu tình nguyện viên là những tổ chức có môi trường khích lệ nhất và việc khám phá ra cách biểu đạt sự trân trọng quan trọng nhất với họ (nhờ hệ thống *MBA Inventory*) đã đạt được thành công lớn trong việc "đạt mục tiêu" với tình nguyện viên. Các lãnh đạo cũng nói rằng họ rất ngạc nhiên khi biết chỉ cần chút ít thời gian và năng lượng để khích lệ các tình nguyện viên.

Nếu bạn là quản trị viên của một tổ chức phi lợi nhuận hay người giám sát tình nguyện viên, hãy xem xét điều này: Việc viết thư và nói lời cảm ơn tới những cá nhân coi trọng chúng có hữu ích không? Việc tặng những món quà nhỏ cho những người coi trọng chúng có thú vị không? Nghĩ về lượng thời gian và năng lượng bạn tiết kiệm được nếu dành thời gian riêng tư với một nhóm nhỏ những người coi trọng *Thời gian chất lượng*. Nó có giảm nỗi lo của bạn khi biết được điều mà các tình nguyện viên coi trọng cũng như việc ai thích làm việc nhóm và ai thích làm việc độc lập?

Một trong những phàn nàn thường thấy ở các tình nguyện viên là cố gắng bộc lộ sự trân trọng theo kiểu "đây là cách chung dành cho tất cả". Nghiên cứu nội bộ của chúng tôi cho thấy ghi nhận công khai là cách biểu đạt sự trân trọng ít được mong đợi nhất. Nhưng đây là cách mà các quản trị viên của tổ chức phi lợi nhuận yêu thích nhất khi đưa ra giải thưởng "tình nguyện viên của năm". Không may, nhà tổ chức không hiểu rằng họ có thể hủy hoại mối quan hệ với các thành viên quan trọng này thay vì tưởng thưởng cho họ.

Chi phí là trở ngại đáng nói nhất trong việc sử dụng hệ thống *MBA Inventory* để tìm ra cách biểu đạt sự trân trọng có ý nghĩ nhất với các tình nguyện viên (dù rằng chi phí này thấp hơn các loại chi phí khác, nhiều tổ chức phi lợi nhuận vẫn cảm thấy họ không đủ tiền để chi trả). Chúng tôi nhận thấy khi lãnh đạo của các tổ chức phi lợi nhuận trao đổi với hội đồng quản trị về các tác động tiêu cực của tỷ lệ nghỉ việc cao và chi phí đào tạo lại tình nguyện viên, nhiều khoản chi sẽ vô tình được "tìm thấy" (đôi khi được một số thành viên Ban quản trị bảo lãnh).

Chúng tôi tin rằng khi các lãnh đạo của tổ chức hiểu được năm phương thức biểu đạt sự trân trọng và tầm quan trọng của chúng trong việc giữ chân tình nguyện viên, nỗ lực thể hiện sự trân trọng chân thành sẽ hiệu quả hơn rất nhiều cũng như thắt chặt mối kết nối giữa họ với tổ chức.

CÂU HỎI THỨ 5: NHỮNG NGÔN NGỮ BIỂU ĐẠT TÌNH CẢM LIÊN QUAN TỚI CÁC PHƯƠNG THỨC BIỂU ĐẠT SỰ TRÂN TRỌNG NHƯ THẾ NÀO?

Những người đã quen thuộc với *Năm cách biểu đạt Tình yêu* thường tò mò về quan hệ giữa hai nhóm phương thức biểu đạt này. Chúng tôi thường được hỏi: "Quan hệ giữa phương thức biểu đạt tình yêu riêng tư và phương thức biểu đạt sự trân trọng là gì? Chúng giống nhau hay chỉ có liên quan về mặt nào đó không? Thậm chí là hoàn toàn khác biệt?"

Có thể nói rằng, nhìn chung thì những phương thức mà mọi người đã trải nghiệm và ưu tiên trong việc khích lệ, trân trọng hay gây ảnh hưởng, theo thời gian sẽ trở nên tương đồng về nhiều khía cạnh. Chúng tôi cũng dự đoán rằng cách nhiều người kết nối với người khác và cách họ mong muốn những người khác truyền đạt sự trân trọng nhiều khả năng sẽ thay đổi để phù hợp với từng người.

Nguồn đánh giá thứ hai về quan hệ giữa cách biểu đạt tình yêu và cách biểu đạt sự trân trọng ở nơi làm việc đến từ nhiều năm kinh nghiệm của chúng tôi. Một người (Gary) có nhiều kinh nghiệm về phạm vi của các cách biểu đạt tình yêu thương trong các mối quan hệ cá nhân, trong khi người còn lại (Paul) có nhiều kinh nghiệm hơn về các mối quan hệ ở nơi làm việc và cách biểu đạt sự trân trọng. Chúng tôi cùng đi đến kết luận rằng có mối tương quan giữa các cách biểu đạt yêu thích hơn của mỗi cá nhân, bất kể môi trường hay loại hình quan hệ. Nhưng chúng tôi cho rằng chúng không hoàn toàn chồng chéo và đều có những biến thể trong cả cách biểu đạt được yêu thích lẫn ít được yêu thích.

Các khách hàng và cá nhân tham gia các buổi đào tạo với chúng tôi luôn chia sẻ họ tin rằng có sự chồng chéo giữa những cách biểu đạt sự trân trọng ở nơi làm việc và cách biểu đạt tình yêu cá nhân, dù không hoàn toàn trùng khít. Ví dụ, Betsy, một giáo viên trung học hàng đầu, cho biết: "Việc nhận được lời khen ngợi trong bất cứ hoàn cảnh nào cũng đều quan trọng với tôi. Vậy nên nó là cách biểu đạt yêu thích nhất của tôi trong cả hai kiểu quan hệ. Nhưng *Thời gian chất lượng* với bạn đời là thứ chiếm vị trí quan trọng nhất trong hệ thống năm cách biểu đạt tình yêu."

Tương tự, Chris, trưởng ban tài chính của một công ty, đã nói: "Tôi nghĩ ở nơi làm việc hay ở nhà mình cũng như nhau, nhưng rõ ràng là có những cách thể hiện cảm xúc tôi coi trọng ở vợ mình nhưng không đánh giá cao chúng từ các đồng nghiệp. Vậy nên tôi

cho rằng cách biểu đạt yêu thích của tôi có sự khác biệt giữa hai mối quan hệ đó."

Trong một nghiên cứu với các trợ giảng ở một trường đại học, chúng tôi nhận thấy chỉ 38% người tham gia có cùng cách biểu đạt chính trong cả hệ thống *MBA Inventory* và hệ thống *Năm cách biểu đạt Tình yêu*. Vậy nên, về cơ bản, các cách biểu đạt chính trong các kiểu quan hệ không giống nhau. Tuy nhiên, khi xem xét các kết quả kỹ hơn, chúng tôi nhận thấy 69% trợ giảng đều có cách biểu đạt tình yêu cơ bản là cách biểu đạt sự trân trọng chính hoặc thứ chính. Thực vậy, nếu *Thời gian chất lượng* là cách biểu đạt tình yêu ưa thích nhất của họ, đó cũng có thể là cách biểu đạt sự trân trọng chính hay thứ chính ở nơi làm việc. Và các kết quả về cơ bản là như nhau khi xem xét trên tổng thể. Nếu lời nói khen ngợi là cách biểu đạt sự trân trọng yêu thích nhất của ai đó, 67% khả năng *Ngôn từ khẳng định* là cách biểu tình yêu chính hay thứ chính của họ.

Kết luận: "Cách biểu đạt tình yêu" và "cách biểu đạt sự trân trọng" không phải lúc nào cũng là một và giống nhau – nhưng hầu hết chúng ta đều có một số điểm tương đồng giữa chúng.

Chương 14

Tác động của sự trân trọng trong các môi trường làm việc

CHÚNG TÔI RẤT HÁO HỨC thấy những kết quả tích cực từ hàng nghìn đội ngũ sau khi áp dụng *Năm phương thức biểu đạt sự trân trọng.* Dường như thành công trong việc giúp đỡ các lãnh đạo và nhân viên từ nhiều loại hình tổ chức học cách truyền đạt sự trân trọng chân thành là kết quả của ba yếu tố:

1. Nhu cầu cảm thấy có giá trị và được coi trọng là phổ biến.

2. Các khái niệm về năm phương thức biểu đạt rất dễ hiểu, dễ học, dễ nhớ và dễ ứng dụng.

3. Các nguyên tắc có thể tùy chỉnh (gần như) cho bất kỳ môi trường làm việc nào. (Chúng tôi chưa tìm được môi trường làm việc mà sự trân trọng chân thành không hiệu quả!)

Khi đã làm việc với hàng trăm công ty và tổ chức trên khắp thế giới (và hàng trăm người hướng dẫn đang sử dụng tư liệu của chúng tôi ở 26 quốc gia), chúng tôi đã tiếp cận quá trình với một thái độ cầu thị. Đúng vậy, chúng tôi tin rằng việc truyền đạt sự trân trọng chân thành theo những cách có ý nghĩa với người nhận là hoàn toàn chính xác. Nhưng chúng tôi cũng biết mỗi mô hình làm việc (thậm chí trong cùng một công ty hay ngành nghề) đều có những đặc trưng riêng. Kết quả là, những khái niệm đều cần được thực hiện theo phương pháp phù hợp với mỗi văn hóa làm việc khác nhau.

Chúng tôi hiểu và cam kết "tinh chỉnh" chương trình đào tạo *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* sao cho khớp với nhu cầu của mỗi môi trường. Vì vậy, (chúng tôi tin rằng) chúng tôi đã thành công.

Chúng tôi không cố gắng áp dụng một quy trình đào tạo khuôn mẫu để thể hiện sự trân trọng trong tất cả các môi trường làm việc. Cả nhóm đã phát triển một số phiên bản cụ thể của *MBA Inventory*, được thiết kế sao cho khớp với những hành động có thể tìm thấy trong rất nhiều môi trường làm việc. Ví dụ, *Hành động quan tâm* trong một trường công lập sẽ khác biệt với một khu phẫu thuật của bệnh viện hay một tổ chức chính phủ.

Chúng tôi đã tập hợp một số ví dụ về cách ứng dụng năm phương thức biểu đạt sự trân trọng vào các ngành nghề khác nhau. (Đọc chương "Những môi trường độc đáo" trong cuốn *The Vibrant Workplace* (tạm dịch: Môi trường làm việc năng động) để đọc thêm những câu chuyện của các lãnh đạo cùng nhiều ví dụ khác.)

CÔNG TY SẢN XUẤT

Chúng tôi được nghe một cố vấn kinh doanh nói rằng: "Những thứ như sự trân trọng quá 'ủy mị' trong ngành sản xuất." Một chủ doanh nghiệp khác thì nói: "Các giám sát viên và công nhân dây chuyền không quan tâm tới cảm xúc. Họ chỉ muốn hoàn thành công việc và nhận tiền."

Tuy nhiên những gì chúng tôi đã khám phá cho thấy có chủ sở hữu của các công ty sản xuất hiểu được sự cần thiết của việc thể hiện sự trân trọng với nhân viên và tích cực tìm kiếm một mô hình phù hợp cho tổ chức của mình. Khi các lãnh đạo doanh nghiệp hiểu được lợi ích tiềm năng và tìm mô hình cụ thể để áp dụng vào môi trường làm việc, họ trở thành các lãnh đạo có tầm nhìn và triển khai được ý tưởng trong công ty của mình.

"Mọi người sẵn lòng làm mọi thứ vì bạn bởi họ biết mình được quan tâm."

Có một công ty như vậy, đây là một công ty nhỏ sản xuất và lắp ráp linh kiện điện tử, và đội ngũ lãnh đạo đã thực hiện quá trình *Sự trân trọng ở Nơi làm việc.* Khi họ báo cáo về các trải nghiệm của mình, một lãnh đạo cấp cao đã phát biểu: "Bạn biết đấy, kinh nghiệm nhiều năm của tôi cho thấy khi bạn truyền đạt sự trân trọng tới đội ngũ của mình, nó sẽ khơi gợi lòng trung thành. Mọi người sẵn lòng làm mọi thứ vì bạn bởi họ biết mình được quan tâm. Tôi nghĩ những quản lý có tầm hiểu điều này. Nó mang lại cho tôi thông tin cụ thể cần thiết để khích lệ người của mình".

CÔNG TY GIA ĐÌNH

Các công ty gia đình bao gồm rất nhiều lĩnh vực: xây dựng (khu

dân cư, thương mại và đường cao tốc), giặt là, nhà hàng, đại lý ô tô, sản xuất, rửa xe, bất động sản, nhà thầu máy sưởi và điều hòa không khí, ngân hàng... Danh sách này gần như vô tận. Đồng thời, quy mô của các công ty này cũng trải dài từ một vài tới hàng chục nghìn nhân viên trên toàn cầu.

Như đã đề cập ở trên, hơn 85% công ty ở Mỹ là các công ty gia đình. 35% danh sách Fortune 500 là các công ty gia đình. Thực tế, các công ty gia đình sử dụng 60% tổng lao động trên toàn quốc.

Có một điều bất ngờ với những người ngoài cuộc, đó là các thành viên trong gia đình lại thường là những người cảm thấy ít được coi trọng nhất trong số các nhân viên. Điều này thường xảy ra, có lẽ vì mọi người xem họ như người có quyền sở hữu và kết luận rằng họ không cần được khích lệ.

Một thành viên đã tâm sự với chúng tôi: "Không ai hiểu được áp lực của tôi. Không quan trọng tôi đã làm gì, với bố, tất cả vẫn không đủ tốt. Những nhân viên không phải thành viên trong gia đình nghĩ rằng tôi được 'giúp đỡ' về mặt tài chính. Nhưng thực tế thì, tôi làm được ít tiền hơn hầu hết các quản lý khác và không nhận lợi tức công ty. Nếu có thể rời đi thì tôi đã làm rồi, nhưng nó lại hủy hoại mối quan hệ của tôi với gia đình." Người phụ nữ này cần biết cô được các nhân viên khác trong công ty coi trọng, bao gồm cả bố mẹ.

Từ kinh nghiệm của mình, chúng tôi cho rằng những người chủ sở hữu công ty là một trong những nhóm cô độc nhất trong lực lượng lao động. Bởi vị trí tính cách doanh nhân của mình, họ hiếm khi nhận được sự trân trọng nhiều từ các nhân viên. Nhiều người đã cho rằng "việc này phải thế thôi" và ngừng mong đợi chuyện đó. Vậy nên, nếu bạn là nhân viên, ngay cả khi sếp trông có vẻ bình thường, chúng tôi mạnh dạn khuyến khích bạn dành thời gian và nỗ lực để thể hiện sự trân trọng với tất cả những gì họ đã làm.

TRƯỜNG HỌC

Trường học ở tất cả các cấp bậc đều đang gặp phải áp lực lớn. Thực tế, chúng tôi tin rằng trường học là một trong những môi trường làm việc khó khăn nhất trong xã hội hiện nay. Các giáo viên và chuyên viên giáo dục phải đối mặt với đòi hỏi từ đủ mọi phía – đáp ứng tiêu chuẩn của liên bang và tiểu bang, hỗ trợ các học sinh đang gặp khó khăn trong học tập và điều chỉnh hành vi, các lớp học và những thử thách trong giáo dục. Cộng với vô số vấn đề cần

phải đương đầu – các phụ huynh căng thẳng, những vụ ly dị và môi trường gia đình hỗn loạn – và thế là bạn có một cái vạc chứa đầy sự kiệt sức và chán nản.

Những áp lực này cùng với việc cắt giảm chi phí dành cho các nguồn lực, cơ sở vật chất tồi tàn và ít tăng lương, dẫn đến một môi trường làm việc mà các nhân viên phải vật lộn với áp lực lớn mà chỉ đổi lại những phần thưởng vật chất ít ỏi. Đây là kiểu môi trường làm việc mà việc thể hiện sự trân trọng một cách phù hợp tới các nhân viên và giáo viên rất quan trọng, để họ không đánh mất niềm tin và trở nên chán nản.

Một hiệu trưởng trường tiểu học đã nói: "Đối với tôi, điều quan trọng là làm sao khích lệ các giáo viên bằng những cách thiết thực. Tôi không thể tăng lương cho họ, nhưng tôi có thể làm những điều khiến họ thấy rằng việc mình đang làm là quan trọng và đáng chú ý."

Khi biết tới hệ thống *MBA Inventory*, quản lý của một trường trung học ở trung tâm thành phố rất hào hứng, bởi nó phù hợp với một chương trình mà quận đang thực hiện. Ngay sau lần đầu tiên sử dụng cùng đội ngũ quản lý của mình, các giáo viên đã làm khảo sát và trình bày kết quả trong cuộc họp nhân viên hằng tuần. Các thành viên trong đội ngũ ban đầu có chút hoài nghi, nhưng theo thời gian, họ đã nhận ra mô hình này không phải để thao túng mà tập trung vào việc thể hiện sự trân trọng *chân thành*.

Môi trường đại học cũng có đủ điều kiện để việc quản lý tập trung vào sự trân trọng. Thực tế, hơn 700 trường cao đẳng và đại học đã sử dụng hệ thống dữ liệu của chúng tôi. Các cơ quan này thường có bộ máy hành chính khổng lồ với những mâu thuẫn nội bộ. Ở đó cũng có sự phân cấp rõ ràng và văn hóa tổ chức thường rất cạnh tranh. Kết quả là, các cá nhân không thân thiện với nhau và hiếm khi có các trao đổi tích cực giữa các đồng nghiệp. Các quản lý biết thể hiện lòng biết ơn và trân trọng tới nhân viên sẽ nhanh chóng trở thành những nhà lãnh đạo hiệu quả.

CÁC TỔ CHỨC PHI LỢI NHUẬN

Có nhiều tổ chức phi lợi nhuận cung cấp dịch vụ trực tiếp (Hội chữ thập đỏ, Tổ chức Hỗ trợ Gia cư Habitat, Cứu thế quân và nhiều tổ chức khác). Ngoài ra còn có các tổ chức khác phục vụ cộng đồng địa phương – ví dụ như các tổ chức hỗ trợ phát triển nghệ thuật. Những tổ chức này luôn cần cộng đồng quan tâm tới sự hiện diện

cũng như sứ mệnh của họ. Họ luôn cần sự khích lệ và biết ơn.

Điều này có thể là thách thức. Mặc dù những người làm việc cho các tổ chức phi lợi nhuận thường có cảm giác đang thực hiện sứ mệnh và được thúc đẩy bởi khao khát chân thành muốn phục vụ người khác, họ vẫn cần cảm thấy được biết ơn. Các nhân viên của tổ chức phi lợi nhuận thường kiếm được số tiền ít hơn đáng kể so với những gì họ có thể nhận được khi làm việc trong những công ty vì lợi nhuận. Trong các môi trường làm việc như vậy, nhu cầu nhận được sự trân trọng chính là mấu chốt duy trì năng lượng của nhân viên.

Nhiều tổ chức phi lợi nhuận thiếu kinh phí dù nhu cầu về nhân lực lại rất lớn, dẫn đến việc thường xuyên quá tải. Chúng tôi đã làm việc với rất nhiều tổ chức dịch vụ xã hội: một phòng khám tư vấn cộng đồng cho các gia đình thu nhập thấp, một chương trình tư vấn trong thành phố dành cho những đứa trẻ mồ côi cha và một số tổ chức của nhà thờ. Những tổ chức này đã làm rất tốt việc cung cấp những dịch vụ quý giá và cần thiết cho khách hàng của mình. Tuy nhiên, họ thường ở trong tình thế khó khăn, chịu áp lực lớn, thiếu nguồn lực và nhận được sự ghi nhận ít ỏi từ cộng đồng. Kết quả là tỷ lệ kiệt sức của nhân viên (và tình nguyện viên) luôn ở mức rất cao. May mắn là *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* rất hữu ích trong các mô hình phi lợi nhuận như vậy.

DỊCH VỤ TÀI CHÍNH

Một số người có thể nghĩ rằng những người làm trong ngành dịch vụ tài chính (bảo hiểm, dịch vụ tư vấn đầu tư và ngân hàng) không cần *Sự trân trọng ở Nơi làm việc*. Họ tin rằng các cá nhân làm việc trong lĩnh vực này chủ yếu được thúc đẩy bằng các phần thưởng tài chính. Mặc dù điều này có thể đúng với các chuyên viên tư vấn, nhưng các nhân viên hỗ trợ vẫn cần sự khích lệ phù hợp khi làm việc trong môi trường đòi hỏi khắt khe và thường xuyên chịu nhiều áp lực.

Chúng tôi đã tham khảo ý kiến của các lãnh đạo cấp cao trong một số tập đoàn bảo hiểm nhân thọ quốc gia. Một trong những mối quan tâm thường thấy nhất là: "Làm sao chúng tôi có thể giữ chân nhân viên? Họ cảm thấy chán nản và nghỉ việc sau 12 đến 18 tháng. Tỷ lệ thôi việc đang giết chết chúng tôi." Trong cuộc họp với các nhân viên văn phòng (không bao gồm chuyên viên tài chính), chúng tôi nhận ra rằng các quản lý, lễ tân, trợ lý hành chính và các kỹ thuật viên thường ít cảm nhận được sự trân trọng từ cấp trên. Điều này một phần do các thành viên trong nhóm

cảm thấy được trân trọng theo cách khác với những gì họ đang được đối xử.

Chúng tôi nhận thấy 50-60% nhân viên hỗ trợ ban quản trị nhất quyết không muốn được ghi nhận công khai khi hoàn thành tốt công việc. Tuy nhiên, sếp của họ đã liên tục cố gắng thể hiện sự trân trọng theo cách này – và chúng hoàn toàn trượt đích.

Trong nghiên cứu của chúng tôi về các môi trường làm việc độc hại, thật tiếc khi thấy các nhà thờ và giáo đoàn chiếm một phần không nhỏ.

Các kế toán nhận ra nghề nghiệp buộc họ phải đối mặt với nhiều khía cạnh quan hệ khác nhau. Thực tế thì, cơ quan quản lý các kế toán chuyên nghiệp đã xác nhận những kỹ năng trí tuệ cảm xúc rất quan trọng với thành công của nghề này. Như một phần của việc đào tạo, mô hình "tối ưu nhất" cho các công ty kế toán bao gồm lời khuyên "khuyến khích mọi người xây dựng mạng lưới hỗ trợ và khích lệ".[2]

CƠ SỞ Y TẾ/PHÒNG KHÁM NHA KHOA

Nghề nghiệp liên quan tới y tế có xu hướng dễ tiếp nhận mô hình *Năm phương thức biểu đạt sự trân trọng*. Các bệnh viện, phòng khám nha khoa, phòng khám vật lý trị liệu ngoại trú, đo thị lực và một loạt các dịch vụ y tế liên tục nói rằng: "Chúng tôi cần điều này!" Chúng tôi đã hỗ trợ họ sử dụng *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* trong các hệ thống bệnh viện, trung tâm đa khoa lớn cũng như phòng khám độc lập.

Một phòng khám y khoa từng làm việc với chúng tôi đã chia sẻ các kết quả tích cực. Một giám sát viên vật lý trị liệu cho biết: "Đây là một trải nghiệm vô cùng thiết thực với chúng tôi. Mặc dù chúng tôi làm việc trong một môi trường tích cực và thường xuyên nói 'Cảm ơn', nhưng quá trình này vẫn giúp củng cố và nhấn mạnh những gì chúng tôi đang làm." Một nhà trị liệu khác chia sẻ: "Dường như hiện tại sự trân trọng là một phần con người chúng tôi. Tất cả mọi người đều bắt đầu thể hiện sự trân trọng thường xuyên và đều đặn hơn. Nó đã trở thành một phần trong văn hóa."

CÁC GIÁO ĐOÀN VÀ NHÀ THỜ

Những người phục vụ trong nhà thờ và giáo đoàn có mối quan hệ công việc độc nhất vô nhị. Công việc của họ đem lại thu nhập, nhưng nó cũng thỏa mãn cảm giác thực thi sứ mệnh và khao khát được phục vụ mọi người. Trong nhiều nhà thờ, các nhân viên

được kỳ vọng hy sinh bản thân, điều hầu như luôn đi kèm với mức lương thấp hơn so với những gì họ nhận được khi làm những công việc tương tự ở lĩnh vực khác.

Khi làm việc với các thành viên của nhà thờ cùng các tình nguyện viên trong giáo đoàn, chúng tôi luôn nhận thấy khao khát cháy bỏng được trân trọng trong họ. Những người này không tìm kiếm những phần thưởng tài chính và hiếm khi khao khát sự khen ngợi. Nhưng họ thực sự muốn được trân trọng vì thời gian và nỗ lực của mình. Khi sự trân trọng không được thể hiện, họ thường cảm thấy chán nản. Thực tế, trong nghiên cứu của chúng tôi về các môi trường làm việc độc hại, thật đáng tiếc khi thấy có một phần không nhỏ những nỗ lực thể hiện sự trân trọng của các nhà thờ và giáo đoàn đã "trượt đích".[3]

CÁC CƠ QUAN THỰC THI PHÁP LUẬT, CHÍNH PHỦ VÀ CÁC TỔ CHỨC KHÁC

Chúng tôi nhận được sự quan tâm đáng kể từ các cơ quan chính phủ ở tất cả các cấp bậc – địa phương, bang và liên bang. Những môi trường làm việc này có một chút phần thưởng hay sự khuyến khích tài chính dựa vào hiệu suất làm việc. Là người sử dụng dịch vụ công, chúng tôi thường thấy sự chán nản và thờ ơ ở các nhân viên chính phủ. Chúng tôi đã phát triển một phiên bản *MBA Inventory* dành cho họ và nhận thấy việc cải thiện môi trường làm việc cũng như trải nghiệm hằng ngày có ảnh hưởng quan trọng tới môi trường.

Nhu cầu được khích lệ và biết ơn cũng phổ biến trong các cơ quan thực thi pháp luật. Trong bài viết của Robert Johnson trên tạp chí *Law and Order*, anh đã lập luận rằng khả năng thiết lập mối quan hệ cá nhân với mọi người là yếu tố phân biệt các lãnh đạo hiệu quả với các nhà quản trị thông thường. Anh nói: "Dù có phần thưởng cũng tốt, nhưng các nhân viên văn phòng cần được thành tâm tán thưởng và trân trọng vì một công việc được hoàn thành tốt... Đôi khi họ đưa ra những lựa chọn mơ hồ và phải trả giá, khi đó họ cần được khích lệ thay vì phán xét."[4]

Một nghiên cứu được thực hiện trong giới quản lý nhà hàng và khách sạn đã chỉ ra nhu cầu học hỏi cách thể hiện sự trân trọng chân thành của đội ngũ này. Hơn ba thập kỷ nghiên cứu đã cho thấy phong cách lãnh đạo và hành vi của quản lý chiếm hơn 70% nhận thức của người lao động về không khí làm việc của tổ chức. Trên thực tế, cảm xúc của người lao động về quản lý được xem là yếu tố chính trong đó. Những quản lý thành công phát triển và cải

thiện giao tiếp trực diện với người lao động; họ thể hiện sự quan tâm và tôn trọng các lao động bằng cách thể hiện sự trân trọng, biết ơn, khích lệ và tạo điều kiện làm việc theo nhóm.

ỨNG DỤNG TOÀN CẦU

Nhu cầu về sự trân trọng và khích lệ không giới hạn trong nước Mỹ hay các nước nói tiếng Anh. Chúng tôi đã sử dụng mô hình *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* trên toàn thế giới và với rất nhiều tổ chức đa quốc gia. *Năm phương thức biểu đạt sự trân trọng ở nơi làm việc* đã được dịch sang 17 ngôn ngữ và hệ thống dữ liệu của chúng tôi đã được sử dụng ở hơn 60 quốc gia. Ngoài ra, chúng tôi đã dịch *MBA Inventory* qua tiếng Tây Ban Nha, tiếng Pháp, tiếng Trung Quốc, tiếng Đan Mạch, tiếng Na Uy và tiếng Hungary.

Chúng tôi rất hào hứng trước các cơ hội giúp đỡ các quản lý, lãnh đạo và nhân viên tạo nên những môi trường làm việc tích cực hơn ở nhiều lĩnh vực ngành nghề và trên toàn thế giới!

Cá nhân hóa:

1. Thách thức lớn nhất trong công việc của bạn là gì?

2. Điều gì trong công việc mang lại cho bạn cảm giác hài lòng sâu sắc nhất?

3. Nếu gặp khó khăn trong việc duy trì động lực làm việc, điều gì khiến bạn cảm thấy chán nản sâu sắc nhất?

4. Bạn nghĩ rằng việc am hiểu các cách biểu đạt sự trân trọng có thể cải thiện môi trường làm việc của mình như thế nào?

Chương 15

Cách biểu đạt sự trân trọng của một người liệu có thay đổi không?

KHI LÀM VIỆC VỚI CÁC CÔNG TY, chúng tôi thường được hỏi: "Cách biểu đạt sự trân trọng chính của một người liệu có thay đổi – theo thời gian hoặc trong vài trường hợp nhất định hay không?"

Câu trả lời là có. Cách biểu đạt sự trân trọng yêu thích của một người có thể thay đổi. Nhưng chúng tôi tin rằng (và đã nhận thấy) cách biểu đạt sự trân trọng cơ bản của mọi người có xu hướng khá vững chắc. Cách chúng ta muốn thể hiện sự trân trọng ở nơi làm việc dường như ổn định qua thời gian, nhưng sự thay đổi có thể xảy ra tùy vào các yếu tố ngoại cảnh.

Chúng tôi đang tìm hiểu vấn đề này. Tuy nhiên, không ngoài dự đoán, *cần có thời gian* để tìm ra mức độ ổn định (hay biến động) của các phương thức biểu đạt sự trân trọng theo thời gian. Chúng tôi nghiên cứu thông qua bảng hỏi trong *MBA Inventory*, một số thực hiện trong thời gian ngắn (hằng tuần) và những người khác thực hiện trong thời gian dài hơn (hằng năm). Quãng thời gian giữa các kỳ đánh giá càng dài, những yếu tố khác càng có khả năng gây ảnh hưởng – không quan trọng các cá nhân làm cùng công việc, ở cùng một nơi hay ở vị trí khác nhau, có giám sát viên khác nhau... Và, như bất kỳ phát biểu chung nào về các nhóm nhiều người, gần như chắc chắn mỗi cá nhân sẽ có những khác biệt.

Hãy cùng khám phá hai yếu tố chúng tôi đã nhận thấy có ảnh hưởng tới phương thức thể hiện sự trân trọng cơ bản mà các cá

nhân muốn nhận được.

HOÀN CẢNH SỐNG VÀ GIAI ĐOẠN CUỘC ĐỜI

Trước tiên, hoàn cảnh sống hiện tại của một người có thể ảnh hưởng tới cách mà người đó muốn được hỗ trợ và khích lệ. Khi một cá nhân đang trải qua khoảng thời gian đầy căng thẳng, thứ khiến họ cảm thấy được coi trọng thường xuyên thay đổi. Có thể họ đang gặp phải vấn đề sức khỏe, sức khỏe của bố mẹ giảm sút hoặc mới qua đời, lo lắng về hành vi và thái độ học tập của con cái hay xem xét thay đổi công việc vì những yếu tố ảnh hưởng tới công ty của họ. Trong những giai đoạn này, tất cả chúng ta đều "căng như dây đàn", áp lực bởi nhu cầu thời gian và tinh thần của bản thân.

Khi đó, sự hỗ trợ và khích lệ tinh thần từ gia đình, bạn bè và đồng nghiệp là rất quan trọng (vì nơi làm việc là nơi mà người trưởng thành sử dụng phần lớn thời gian trong ngày). Chúng tôi nhận thấy, khi trải qua những giai đoạn căng thẳng như vậy, cách biểu đạt sự trân trọng mà chúng ta coi trọng có thể thay đổi.

Thông thường, trong những giai đoạn căng thẳng, *Thời gian chất lượng* và *Hành động quan tâm* trở nên quan trọng hơn. Tại sao? Vì trong hầu hết mọi nền văn hóa, dành thời gian với những người đang tổn thương và giúp đỡ họ trong cuộc sống là hai cách chăm sóc người khác thông thường của chúng ta. *Thời gian chất lượng* có thể được thể hiện bằng cách lắng nghe đồng nghiệp chia sẻ về những thách thức họ phải đối mặt khi chăm sóc cho người mẹ đang đau ốm. *Hành động quan tâm* có thể bao gồm thay một đồng nghiệp tham gia một cuộc họp qua điện thoại, để họ có thời gian giải quyết một vấn đề quan trọng nào đó.

"TÔI SẼ KHÔNG BAO GIỜ QUÊN NHỮNG GÌ BẠN ĐÃ LÀM CHO TÔI"

Michael là một kế toán có bằng cấp làm việc cho một công ty kế toán lớn. Khi anh sử dụng MBA Inventory lần đầu tiên, cách biểu đạt sự trân trọng chính của anh được xác định là *Ngôn từ khẳng định*. Michael đồng ý với đánh giá này. Anh thật sự cảm kích khi được mọi người ghi nhận và ngợi khen.

Sáu tháng sau, vợ anh bị chẩn đoán ung thư. Hai năm sau đó là các buổi khám bác sĩ thường xuyên, hai cuộc phẫu thuật cùng vô số đợt hóa trị liệu. Trong suốt khoảng thời gian đó, các đồng nghiệp của Michael đã ở bên và hỗ trợ anh rất nhiều. Hai đồng nghiệp nữ

đã chăm sóc các con Michael để anh có thể cùng vợ tới bệnh viện. Hai đồng nghiệp khác đã sắp xếp để chuẩn bị bữa ăn cho gia đình Michael sau mỗi buổi phẫu thuật của vợ anh.

Sau này, Michael đã nói với bốn đồng nghiệp đó rằng: "Tôi sẽ không bao giờ quên những gì các bạn đã làm cho mình. Tôi sẽ không thể vượt qua nếu không có sự giúp đỡ của các bạn." Từ ngày đó, anh đã nhìn lại những trải nghiệm ấy như một trong những khoảng thời gian mà anh cảm thấy biết ơn các đồng nghiệp của mình sâu sắc.

Trong suốt giai đoạn cuộc đời đó của Michael, cách biểu đạt sự trân trọng là Hành động quan tâm mang lại cảm xúc sâu sắc hơn những Ngôn từ khẳng định. Khi xem kết quả *MBA Inventory* của anh, chúng tôi thấy rằng Hành động quan tâm là cách biểu đạt sự trân trọng thứ chính. Nhưng trong suốt giai đoạn khủng hoảng cá nhân dữ dội này, cách biểu đạt sự trân trọng thứ chính đã trở thành cách biểu đạt chính. Vậy nên, hoàn cảnh cuộc sống có thể ảnh hưởng tạm thời lên cách biểu đạt sự trân trọng chính của chúng ta.

Thứ hai, "những bước hành động" cụ thể trong cách biểu đạt sự trân trọng ưa thích của ai đó cũng có thể thay đổi trong *những giai đoạn cuộc đời khác nhau*. Bryan là một giám đốc kinh doanh ở một công ty sản xuất. Ở độ tuổi 35, anh thường xuyên đi gặp những khách hàng tiềm năng và cùng họ ăn tối ở những nhà hàng sang trọng là một phần của công việc. Thuở mới va vấp vào đời, như những cặp vợ chồng trẻ khác, Bryan và vợ, Sandi, sống với ngân sách khá eo hẹp, nên hiếm khi đi ăn ngoài. Tại thời điểm đó, Bryan và Sandi coi phiếu giảm giá ở một nhà hàng như cách thể hiện sự trân trọng mong muốn. Tuy nhiên, ở thời điểm hiện tại, phiếu giảm giá ít giá trị hơn với Bryan, dù cách biểu đạt sự trân trọng chính của anh là *Quà tặng bằng hiện vật*. Vì anh và Sandi có hứng thú với âm nhạc, họ thích những tấm vé hòa nhạc hơn. Đây là ví dụ về cách những đặc điểm cụ thể của một cách biểu đạt sự trân trọng có thể thay đổi theo thời gian và từng giai đoạn của cuộc đời.

Hoặc hãy xem xét trường hợp của Michelle, một người bán hàng hàng đầu trong một công ty. Cách biểu đạt sự trân trọng chính của cô là *Ngôn từ khẳng định*. Khi nhận được sự ghi nhận công khai đầu tiên với tư cách "nhân viên bán hàng của tháng", cô đã gọi cho mẹ và kể với bà về thành công của mình. Cô thậm chí đã đọc từng từ trên tấm bằng khen thưởng. Cô cảm thấy thực sự được khẳng định và đánh giá cao. Bốn năm sau, tủ của Michelle

chất đầy giải thưởng và kỷ niệm chương cho những thành tích khác nhau. Bây giờ cô nhận nó một cách bình thản và hiếm khi chia sẻ với mẹ hay bất kỳ ai khác. Cô chỉ đơn giản đặt kỷ niệm chương vào tủ và tiếp tục giành thành tích tiếp theo.

Gần đây, sếp đã ghé qua văn phòng của cô và nói: "Michelle, tôi đã trao cho cô nhiều kỷ niệm chương và giải thưởng hơn bất kỳ ai trong lịch sử công ty. Tôi có thể trao cho cô thêm một kỷ niệm chương nữa nếu cô thích. Nhưng tôi muốn ghé qua và chia sẻ rằng tôi rất biết ơn về đóng góp mà cô dành cho công ty. Không chỉ vì cô là một nhân viên tuyệt vời, mà còn bởi cô đã thúc đẩy những người khác rất nhiều. Cô là người cực kỳ quan trọng trong đội ngũ của chúng ta. Tôi muốn cô biết, tôi chân thành biết ơn đóng góp của cô cho công ty. Tuần tới, nếu cô không từ chối, tôi sẽ trao cho cô một kỷ niệm chương nữa. Nhưng thực sự với tôi, nó không chỉ là việc trao thưởng chiếu lệ, tôi chân thành biết ơn về những gì cô đang làm." Michelle đã cảm ơn sếp vì những lời ông nói. Khi ông rời khỏi văn phòng, Michelle đã khóc và tự nhủ: "Chắc chắn ông ấy thực sự trân trọng những nỗ lực của mình."

Mặc dù *Ngôn từ khẳng định* là cách biểu đạt sự trân trọng chính của Michelle, việc sếp dành thời gian để ghé qua văn phòng và nói những lời thể hiện sự trân trọng thực sự khiến cô cảm động sâu sắc. Điều này hiệu quả hơn nhiều so với việc ghi nhận công khai trước các đồng nghiệp. Sếp của cô đã sử dụng cách biểu đạt sự trân trọng qua *Thời gian chất lượng* và *Ngôn từ khẳng định.*

Làm sao để biết khi nào cách biểu đạt sự trân trọng thay đổi?

Vậy làm cách nào bạn biết được cách biểu đạt sự trân trọng ưa thích của một người thay đổi trong một giai đoạn? Thi thoảng bạn có thể nhận thấy nó chỉ đơn thuần qua hoàn cảnh hiện tại của họ. Các đồng nghiệp của Michael biết rõ về căn bệnh của vợ anh, họ biết điều gì sẽ có thể giúp đỡ và rồi cứ thế hành động. Họ không cần nghĩ xem: "Cách biểu đạt sự trân trọng của Mike là gì?" Họ nghĩ: "Điều gì họ có thể giúp đỡ trong hoàn cảnh này?" Qua hành động, họ truyền đạt sự trân trọng tới Michael theo cách sâu sắc nhất có thể. Đôi khi, chỉ cần hiểu được hoàn cảnh cuộc sống của đồng nghiệp, chúng ta sẽ có thể dùng trực giác để nhận ra hình thức giúp đỡ nào là có ý nghĩa nhất.

Mặt khác, sếp hay đồng nghiệp của Bryan không biết rằng một phiếu giảm giá tại nhà hàng không còn nhiều ý nghĩa với anh như trước. Việc Bryan thích một tấm vé hòa nhạc hơn phiếu giảm giá nên được truyền đạt tới sếp và đồng nghiệp. Đó là lý do chúng tôi

khuyến khích những người tham gia sử dụng *MBA Inventory* và lên danh sách "các hành động trân trọng", sau đó xem xét chúng nửa năm một lần cũng như bổ sung thêm thông tin về những điều có thể khiến họ cảm kích. Nếu các lãnh đạo chú tâm xem xét, việc thấu hiểu các nhân viên sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Ảnh hưởng của những động lực cá nhân

Hãy để chúng tôi suy nghĩ như những nhà tâm lý học trong giây lát. Thời kỳ đầu của ngành tâm lý học (từ đầu những năm 1900 tới 1970), các nhà tâm lý trị liệu tập trung chính vào các cá nhân – đặc trưng tính cách, khuôn mẫu hành vi, các thói quen và suy nghĩ của họ. Tuy nhiên, cuối cùng các nhà tâm lý học đã bắt đầu quan tâm tới hành vi của con người trong một hoàn cảnh nào đó – theo hệ thống (các mối quan hệ) hơn là trong trạng thái cô lập. Điều này dẫn tới sự phát triển của Lý thuyết Hệ thống. Ý tưởng nền tảng là hành vi và suy nghĩ của con người có thể được thấu hiểu tốt nhất nếu bạn hiểu được các mối quan hệ liên quan. Khám phá này dẫn tới sự phát triển của trị liệu hôn nhân gia đình cùng tâm lý học xã hội. Nó giúp chúng ta hiểu biết thấu đáo hơn về cách bối cảnh xã hội thay đổi hành vi của một người. Ví dụ điển hình là cách một thiếu niên chào đón các bạn khác hẳn với cách bé gái chào đón bà của mình.

Cách biểu đạt sự trân trọng chính của một người có thể thay đổi, tùy thuộc vào người mà họ đang gần gũi.

Điểm mấu chốt của tranh luận này nhằm chứng minh rằng cách biểu đạt sự trân trọng chính của một người có thể thay đổi, tùy thuộc vào người gần gũi của họ. Ví dụ như, những gì họ kỳ vọng từ đồng nghiệp có thể khác với lãnh đạo. Tính cách của lãnh đạo cũng có thể ảnh hưởng tới cách thể hiện sự trân trọng mà nhân viên mong muốn. Để khám phá vấn đề này, cách biểu đạt sự trân trọng của chúng ta, dù chủ yếu phụ thuộc vào việc "chúng ta là ai", rõ ràng cũng bị ảnh hưởng bởi các đặc điểm của người mà chúng ta đang tương tác.

Động lực cá nhân này cũng tác động tới cách biểu đạt sự trân trọng của chúng ta. Hãy xem xét ví dụ sau. Tonya thường coi trọng những lời khen ngợi và những cách thể hiện sự trân trọng bằng lời nói khác, đây là cách biểu đạt sự trân trọng chính của cô. Tuy nhiên, vị sếp hiện tại của Tonya là một chuyên gia tiếp thị rất năng nổ. Glenn thường đưa ra những nhận xét tích cực với hầu hết mọi người. "Thật là một ngày tuyệt vời! Anh thế nào, Joseph? Tôi thực sự cảm kích vì những gì anh đã làm vào hôm qua. Anh

rất cừ đó!" Xong xuôi, anh tiếp tục nói y như vậy với người tiếp theo.

Mọi người rất quý Glenn bởi anh khích lệ họ rất nhiều. Tuy nhiên, vì anh đưa ra ra quá nhiều lời khích lệ, chúng trở nên bớt giá trị với những người thân thiết. Vậy nên khi Glenn khen ngợi Tonya, cô rất vui, nhưng cũng phần nào có xu hướng hạ bớt giá trị của thông điệp.

Điều thực sự có ý nghĩa với Tonya là khi Glenn ghé qua văn phòng của cô và không những hỏi han tình hình công việc mà còn đưa ra những đề xuất có thể giúp cô nâng cao năng suất làm việc. Khi anh có đủ thời gian để nói chuyện với cô lâu hơn một chút, cô cảm thấy anh thực sự coi trọng những nỗ lực và hiểu biết của mình. Cô biết Glenn luôn hối hả và lúc nào cũng bận rộn. Anh hiếm khi ngồi xuống trò chuyện lâu. Anh thường bị làm phiền bởi các cuộc gọi, tin nhắn hoặc những người đang muốn nói chuyện với anh. Điều đáng khen là anh trả lời những người đang liên lạc với mình rất nhanh chóng, nhưng Glenn cũng rất dễ bị phân tâm. Giữa cuộc nói chuyện, anh có thể nghĩ ra ai đó cần phải gọi ngay lập tức. "Chờ chút," anh nói. "Tôi cần gọi Kevin vì vài chuyện gấp. Chỉ mất vài giây thôi." Do đó, khi anh dành thời gian không chỉ đưa ra lời khẳng định với Tanya mà còn lắng nghe các ý tưởng của cô, cô cảm nhận được sự chân thành từ anh.

Điều thú vị là, *Thời gian chất lượng* là cách biểu đạt sự trân trọng yêu thích thứ chính của Tonya. Nhưng trong mối quan hệ với Glenn, nó trở nên quan trọng hơn cách biểu đạt sự trân trọng chính của cô. Do đó, mặc dù các kết quả *MBA Inventory* của cô thể hiện rằng Tonya coi trọng những lời khen ngợi, nhưng thực tế, một cuộc trao đổi chất lượng hoàn toàn tập trung vào cô là cách ghi nhận mà Tonya mong muốn nhận được từ Glenn. Vì động lực cá nhân, cách biểu đạt chính của Tonya với Glenn đã chuyển từ *Ngôn từ khẳng định* sang *Thời gian chất lượng*.

Ai sẽ biết được sự thay đổi trong ngôn ngữ trân trọng này? Tonya. Qua thời gian, nếu để tâm, cô sẽ nhận thức được *Thời gian chất lượng* là điều mà mình thực sự mong đợi từ sếp. Vậy nên, điều quan trọng với cô là làm sáng tỏ điều này cho cả mình và Glenn.

Có một yếu tố khác được thấy rõ qua trải nghiệm của Tonya. Khi một người nhận được đủ sự trân trọng qua cách biểu đạt sự trân trọng chính, cách biểu đạt thứ chính có thể trở nên quan trọng hơn. Cách biểu đạt sự trân trọng ưa thích nhất của Tonya là *Ngôn từ khẳng định*. Đó chính là bản chất của cô. Nhưng bởi Glenn đã

đưa ra cả tấn lời khẳng định, nó trở nên ít quan trọng hơn, ngược lại với *Thời gian chất lượng*. Chúng tôi đoán nếu Glenn ngừng việc đưa ra lời khẳng định với cô quá thường xuyên, cách biểu đạt sự trân trọng ưa thích nhất sẽ nhanh chóng quay lại *Ngôn từ khẳng định*.

Hoặc hãy xem xét trường hợp của Tim. Anh là một nhân viên chăm chỉ và kỳ vọng cao vào bản thân. Tuy nhiên, vì bản chất công việc và việc cắt giảm nhân sự, thỉnh thoảng anh bị quá tải với số lượng công việc được giao phó. Trong *MBA Inventory*, cách biểu đạt sự trân trọng chính của anh là *Hành động quan tâm*. Khi các đồng nghiệp tham gia và giúp đỡ trong một dự án, anh thực sự cảm thấy được quý trọng. Nhưng Tim có một đồng nghiệp mà anh không cảm kích khi nhận được sự giúp đỡ cho lắm. Người đồng nghiệp này nói chuyện không ngừng nghỉ, trong khi Tim thích yên tĩnh hơn. Tim thấy điều này cực kỳ phân tâm và khó chịu. Anh không thể tập trung vào công việc trong khi người đồng nghiệp đang cố gắng giúp đỡ. Do đó, vì yếu tố cá nhân trong mối quan hệ của họ, cách biểu đạt sự trân trọng của Tim với đồng nghiệp này không phải là *Hành động quan tâm*. Nếu người đồng nghiệp này đề nghị giúp đỡ, giờ anh sẽ nói: "Không, cảm ơn anh. Tôi có thể tự làm được. Cảm ơn vì lời đề nghị nhé."

Chúng tôi tin rằng những minh họa trên có thể làm sáng tỏ tác động của những động lực cá nhân lên cách biểu đạt sự trân trọng của một người. Câu hỏi còn lại là: "Làm thế nào người đồng nghiệp của Tim có thể biết *Hành động quan tâm* không phải cách biểu đạt sự trân trọng mà anh mong đợi từ anh ta?" Đề xuất của chúng tôi là: Trước khi tưởng rằng mình biết cách biểu đạt sự trân trọng ưa thích của một người là gì, hãy hỏi: "Điều này có hữu ích với bạn không?" Nếu họ trả lời: "Không, cảm ơn bạn. Tôi lo liệu được" và nhận được câu trả lời này ít nhất hai lần, bạn có thể cho rằng cách biểu đạt sự trân trọng mà họ ưa thích nhất không phải là *Hành động quan tâm*.

KẾT LUẬN

Mục tiêu chính mà chúng tôi hướng tới trong chương này là, dù có một cách biểu đạt sự trân trọng tiêu chuẩn ưa thích hơn cả, đừng ngạc nhiên nếu khám phá ra rằng cách biểu đạt sự trân trọng chính của mình có thể thay đổi tùy theo hoàn cảnh và con người. Bạn cũng đừng ngạc nhiên khi nhận thấy điều này ở các đồng nghiệp.

Chúng tôi khuyến khích bạn chú tâm hơn vào những phản ứng

bên trong cũng như của các đồng nghiệp. Cuộc đời không cố định; con người và cuộc sống của họ thay đổi theo thời gian. Chúng tôi tin rằng những quản lý giỏi nhất là những người am hiểu về người khác, cố gắng hiểu họ và thực hiện những thay đổi phù hợp khi cần.

Tất cả những điều này chỉ ra tầm quan trọng của việc thường xuyên để tâm tới đội ngũ. Nhờ thường xuyên đánh giá tích cực, bạn có thể dễ dàng nhận ra bất kỳ thay đổi nào trong cách biểu đạt sự trân trọng chính và thứ chính hay những bước hành động mà họ mong muốn.

Cá nhân hóa:

1. Hãy thử nhớ xem trong những hoàn cảnh cuộc sống nào, cách biểu đạt sự trân trọng ưa thích nhất của bạn dường như đã thay đổi? Điều gì đã thúc đẩy sự thay đổi này?

2. Khi phải trải qua một chuyện đau buồn trong cuộc sống, các đồng nghiệp có hỗ trợ bạn trong thời gian đó không? Bạn cho rằng sự hỗ trợ của họ có ý nghĩa không?

3. Nếu đã nhận ra sự thay đổi trong cách biểu đạt sự trân trọng chính của mình hay trong những hành động trân trọng mà mình mong muốn nhận được từ những người khác, bạn sẽ truyền đạt những thông tin này tới các đồng nghiệp như thế nào?

4. Bạn có thể xác định được động lực cá nhân nào giữa mình và một đồng nghiệp đã khiến bạn kết luận rằng mình thích nhận được một kiểu trân trọng khác (so với những người đồng nghiệp khác)? Cách biểu đạt sự trân trọng nào có ý nghĩa hơn với bạn trong trường hợp của cá nhân này? Tại sao bạn nghĩ điều đó có thể xảy ra?

Chương 16

Vượt qua những thách thức của bản thân

CÂU HỎI KHÔNG PHẢI LÀ: "Bạn có trân trọng các đồng nghiệp hay không?" Câu hỏi thực sự là: "Họ có *cảm thấy* được trân trọng không?"

Chúng tôi đã xem xét những cách thực hiện điều đó trong cuốn sách này. Tuy nhiên, chúng tôi phải đồng ý rằng, khiến đội ngũ của bạn cảm thấy được trân trọng không phải lúc nào cũng dễ dàng. Nếu việc thể hiện sự trân trọng và ghi nhận tới các đồng nghiệp đơn giản, toàn công ty đều đã hạnh phúc. Chúng ta chẳng cần tới cuốn sách này hay một phương pháp tiếp cận có hệ thống để thúc đẩy mọi người bằng thái độ trân trọng. Sự thật là, có những trở ngại ngăn cản chúng ta thể hiện lòng biết ơn một cách hiệu quả tới đồng nghiệp. Một số là vấn đề nội tại – thái độ sống, tư tưởng và niềm tin. Một số khác nằm ở bên ngoài, liên quan tới hệ thống và quy trình sản xuất của doanh nghiệp.

Cần phải đối diện với những thách thức này trong thực tế và vượt qua chúng. Sau đây là một số thách thức thường gặp và các đề xuất giải quyết của chúng tôi, mong rằng sẽ giúp bạn tạo nên một môi trường làm việc tích cực hơn.

THÁCH THỨC 1: TÌNH TRẠNG BẬN RỘN

Khi chúng tôi làm việc với các tổ chức, lý do thường được đưa ra nhất (cho tới nay) để giải thích cho việc sự trân trọng không phải là một phần quen thuộc trong giao tiếp là *tình trạng bận rộn của các thành viên trong đội ngũ*. Hầu hết mọi người đều cảm thấy bị quá tải với những công việc hằng ngày. Đào đâu ra ai đó đi loanh quanh cố gắng tìm ra việc để làm trong thời gian rảnh cơ chứ?

Chúng tôi không gặp nhiều người như vậy.

Nhưng các lao động phải có khoảng không tâm trí để quan sát những người khác nếu họ muốn thể hiện sự trân trọng với những gì đội ngũ của mình đã làm. Họ cũng phải có năng lượng cảm xúc để nhận định và lên kế hoạch tốt nhất để thể hiện sự trân trọng với một đồng nghiệp cụ thể. Nếu không có sẵn tinh thần, thể chất và không gian cảm xúc, sẽ không có gì thay đổi.

Vượt qua sự bận rộn[1]

Cách quan trọng nhất để vượt qua sự bận rộn là đặt ưu tiên. Một số việc quan trọng hơn những việc khác. Nếu những việc quan trọng nhất không được ưu tiên, thời gian và sức lực đầu tư lên những việc khác sẽ không mang lại những kết quả mong đợi.

Chúng tôi đánh giá cao hai cuốn sách kinh điển về lãnh đạo của Steven Covey là *First Things First*[2] (Tư duy tối ưu) và *The 7 Habits of Highly Effective People*[3] (7 thói quen của người thành đạt). Những cuốn sách này cung cấp một quy trình hữu ích để hỗ trợ các lãnh đạo và thành viên trong đội ngũ xác định điều quan trọng nhất với họ và khiến chúng trở thành một phần trong cuộc sống. Nếu các ưu tiên không được phản ánh trên kế hoạch của chúng ta, chúng sẽ không còn là những ưu tiên nữa. Phương pháp góc phần tư ưu tiên của Covey – quan trọng/không quan trọng, nguy cấp/không nguy cấp – trở nên hữu ích cho mỗi chúng ta trong cuộc sống cá nhân cũng như trong công việc.

Một số việc quan trọng hơn những việc khác.

Chúng tôi tin rằng với các lãnh đạo, chủ sở hữu doanh nghiệp và quản lý, việc dành thời gian và sức lực để thể hiện sự trân trọng tới các đồng nghiệp và những người làm việc cho họ là một nhiệm vụ quan trọng, thứ sẽ mang lại lợi ích lớn cho tổ chức và các dịch vụ họ cung cấp. Tuy nhiên, với nhiều thành viên, việc thể hiện sự trân trọng thường không cấp bách. Nhưng nếu bạn không chú tâm vào lịch thực hiện, những việc không quan trọng nhưng dường như khẩn cấp trong ngày có thể chiếm lấy vị trí của việc thể hiện sự trân trọng tới đội ngũ của bạn.

THÁCH THỨC 2: NIỀM TIN RẰNG VIỆC THỂ HIỆN SỰ TRÂN TRỌNG LÀ KHÔNG QUAN TRỌNG ĐỐI VỚI TỔ CHỨC CỦA BẠN

Một số lãnh đạo khi nghe về các phương thức biểu đạt sự trân trọng đã ngay lập tức nói rằng: "Tôi có thể thấy điều đó hiệu quả như thế nào trong một số công ty, nhưng nó sẽ không hoạt động

trong ngành của tôi. Các công nhân không coi trọng việc nói lời cảm ơn hoặc quan tâm cảm nhận của người khác." Chúng tôi đã nghe những phản hồi tương tự từ các lãnh đạo trong nhiều lĩnh vực khác nhau như tài chính, tổ chức kinh doanh, doanh nghiệp trong danh sách Fortune 500, chuỗi nhà hàng, cửa hàng sửa chữa ô tô... Điều thú vị là, những kết quả của nghiên cứu đã vẽ nên một bức tranh khác. Hầu hết các nghiên cứu đều cho thấy tác động tích cực của phần thưởng phi tài chính với cuộc sống của người lao động trong phần lớn các ngành nghề.[4]

Những gì chúng tôi đã tìm ra là loại hình doanh nghiệp hay tổ chức không phải là yếu tố thực sự quan trọng. Vấn đề chủ chốt là tư duy của người chủ, giám đốc hay lãnh đạo. Nếu các lãnh đạo không đánh giá cao sự trân trọng, họ sẽ không thấy được sự cần thiết của việc thể hiện sự trân trọng tới những người làm việc cùng với mình. Nếu tư duy không thay đổi, nhân viên của họ sẽ phải sống trong một cộng đồng bạc bẽo, ước mong rằng mọi thứ có thể tốt hơn.

Vượt qua thái độ "Sự trân trọng không có tác dụng trong tổ chức của tôi"

Như đã thảo luận, chúng tôi đã khám phá ra rằng trong thực tế, mô hình *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* có thể được sử dụng thành công trong hầu hết các môi trường tổ chức, bất chấp sự cứng nhắc hay vấn đề tài chính ảnh hưởng tới văn hóa như thế nào. Điều thiết yếu là lãnh đạo hay quản lý hiểu được sức mạnh của việc các cá nhân cảm thấy được coi trọng vì những việc họ đã làm và đóng góp của họ với thành công của tổ chức.

Cùng trong một ngành nghề, với mỗi phản ứng tiêu cực từ lãnh đạo, chúng tôi lại có những lãnh đạo gần như ngay lập tức nhận thấy giá trị khi người lao động cảm thấy được coi trọng. Khi họ nghe về *MBA Inventory* và biểu hiện sự trân trọng của cá nhân, họ rất hào hứng bắt tay thực hiện. Chúng tôi đã thấy những lãnh đạo ở các ngành truyền thống "cứng nhắc" (khai thác, vận tải, quân sự) coi sự trân trọng là một phần văn hóa của tổ chức. Theo sau đó là việc gia tăng sự gắn kết giữa các nhân viên, giảm tỷ lệ lao động nghỉ việc và tăng sự thỏa mãn với công việc.

Một CEO đã thay đổi quan điểm. Lần đầu tiên nghe về khái niệm này, ông nói: "Tôi không thực sự quan tâm tới việc nhân viên của mình cảm thấy thế nào về công việc. Họ được thúc đẩy bằng hứa hẹn thành công về mặt tài chính và chúng tôi đã thiết lập một hệ thống để trao thưởng cho họ theo cách đó." Sau đó, khi ngành gặp

suy thoái tài chính, ông quay lại và nói với chúng tôi rằng: "Nếu có một cách khích lệ và thúc đẩy lao động mà không cần phải trả thêm tiền cho họ, tôi sẽ làm ngay. Chúng ta có thể bắt đầu từ đâu?"

Trong một thế giới mà các lao động thường được mong chờ làm việc nhiều hơn và nhận lương ít hơn, việc học cách thể hiện sự biết ơn chân thành có thể mang lại sự khác biệt giữa thất bại và thành công cho một công ty.

THÁCH THỨC 3: CẢM THẤY ÁP LỰC VỚI NHỮNG TRÁCH NHIỆM HIỆN TẠI

Khi làm việc với các nhân viên tình nguyện ở một tổ chức phi lợi nhuận, một trong các thành viên đã thốt lên: "Tôi hoàn toàn đồng ý về sự trân trọng và nghĩ nó là một ý tưởng tuyệt vời. Nhưng chỉ nghĩ về việc quan sát cách biểu đạt sự trân trọng và các bước thực hiện chúng thôi đã khiến tôi cảm thấy áp lực. Tôi đã quá mệt với những nhiệm vụ hiện tại rồi." Sự cởi mở và thẳng thắn của cô rất quan trọng và chúng tôi đã bày tỏ những thấu hiểu của mình về những căng thẳng mà cô đang cảm thấy.

Việc cảm thấy áp lực còn tệ cả việc bận rộn; nó bao gồm nhận thức về trách nhiệm nặng nề.

Việc cảm thấy áp lực còn tệ hơn cả việc bận rộn; nó bao gồm cả nhận thức về những trách nhiệm nặng nề. Một số người dễ cảm thấy quá tải khi thảo luận về việc truyền đạt sự trân trọng tới các đồng nghiệp. Họ nghĩ việc thể hiện sự trân trọng chỉ là một nhiệm vụ phụ được thêm vào. Nếu bị ép buộc tham gia vào quá trình học hỏi, những người này có thể trở nên tiêu cực và bất mãn. Đó là lý do chúng tôi luôn khuyến khích các công ty cho phép nhân viên của mình tham gia khóa đào tạo *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* trên cơ sở tự nguyện.

Vượt qua cảm giác "áp lực"

Điều này nghe có vẻ khủng khiếp, nhưng cách phản ứng đầu tiên và tốt nhất mà bạn có thể áp dụng cho một thành viên trong đội đang cảm thấy áp lực là *thừa nhận và xác nhận quan điểm của họ.* Giả vờ như mình là nhà trị liệu giỏi nhất và nói: "Này, có vẻ như anh đang thực sự cảm thấy áp lực." Sau đó lắng nghe một cách chăm chú trong khi họ giãi bày thêm về cảm xúc của mình.

Ngược lại, việc nói với họ: "Ồ, thôi nào. Có gì to tát đâu. Chúng tôi chỉ yêu cầu anh làm những gì đang làm thôi" thường không khiến

cho mọi thứ tốt hơn. Việc bỏ qua cảm xúc bực tức và tiếp tục kế hoạch sẽ chỉ đem tới sự phản kháng hay phẫn nộ.

Trong một số trường hợp, sau khi giải tỏa cảm xúc và cảm thấy được cấp trên lắng nghe, một số lao động đã nói: "Thực sự đó không phải là điều gì to tát; tôi có thể làm được. Tôi nghĩ có lẽ mình chỉ cần giải tỏa một chút. Tôi thực sự muốn các đồng nghiệp của mình cảm thấy được coi trọng." Trong những trường hợp khác, con người phản ứng lại với những gì họ nghĩ mình đã nghe, dù đó không thực sự là những gì bạn đã nói. Điều thiết yếu ở đây là việc khích lệ các thành viên trong đội rằng đó không phải là nhiệm vụ chỉ dành cho các lãnh đạo, mà là một quá trình "tất cả đều có trách nhiệm". Làm rõ việc này sẽ giảm bớt sự chống đối một cách đáng kể.

Tuy nhiên, những thành viên khác có thể cần bạn cho họ được lựa chọn không thực hiện kế hoạch đó vào thời điểm này. Như đã lưu ý phía trên, khi làm việc với các tổ chức, chúng tôi đề nghị rằng các học viên cần tự nguyện tham gia quá trình này và không phải là làm theo chỉ thị từ cấp trên. Điều này nhấn mạnh nhận thức rằng các hành động mà các cá nhân chọn để khích lệ những người khác là chân thật. Nỗ lực công nhận đồng nghiệp không bị nhìn nhận như việc họ "phải làm".

Bên cạnh đó, đôi khi cũng có những thời điểm không thích hợp thực hiện. Các thành viên trong một nhóm muốn học cách hỗ trợ và khích lệ người khác nhưng hiện không phải thời điểm lý tưởng (ví dụ như cuối năm tài chính với bộ phận kế toán). Chúng tôi khuyến khích các lãnh đạo chọn đúng thời điểm để cùng nhau thực hiện những điều này với đội ngũ của mình.

THÁCH THỨC 4: CÁC VẤN ĐỀ VỀ HỆ THỐNG VÀ HẬU CẦN

Khi làm việc với một nhóm nhân viên văn phòng, chúng tôi đề nghị họ chia sẻ các bức thư điện tử khích lệ lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm. Một trong các nhân viên đã gửi thư phản hồi như sau: "Tôi cố gắng khích lệ Jenna, nhưng cả tuần nay tôi chưa gặp cô ấy. Chúng tôi làm việc khác ca, thời gian thì có chút chồng chéo và lại làm việc các khu vực khác nhau. Vậy nên tôi không có nhiều cơ hội để tương tác với cô ấy."

Đôi khi có những vấn đề hậu cần gây trở ngại cho quá trình chia sẻ sự trân trọng. Thời gian biểu lệch, ít có cơ hội tương tác tự nhiên, làm việc khác dự án và có các kỳ nghỉ không khớp nhau thường khiến việc thể hiện sự trân trọng tới một số đồng nghiệp nhất

định trở nên khó khăn.

Cũng có những thách thức về hệ thống cần vượt qua. Những người làm việc trong các doanh nghiệp lớn cho biết một số quản lý trực tiếp chịu trách nhiệm cho 20 nhân viên dưới quyền hoặc hơn. Rõ ràng số lượng nhân viên mà bạn phải chịu trách nhiệm càng lớn thì càng cần nhiều nỗ lực để theo kịp các cách biểu đạt sự trân trọng của họ – và để tìm được thời gian làm như vậy.[5]

Thỉnh thoảng, một doanh nghiệp được cơ cấu sao cho mỗi thành viên sẽ có hai giám sát viên hoặc hơn. Điều này thường xảy ra nhất khi trách nhiệm của họ vượt ngoài bộ phận. Mặc dù việc có nhiều hơn một giám sát khích lệ một nhân viên có vẻ tuyệt vời, nhưng hoàn cảnh này có thể tạo nên một khoảng trống khi không ai hoàn toàn có trách nhiệm khích lệ nhân viên.

Vượt qua các vấn đề về hệ thống và hậu cần

Các vấn đề về hệ thống có thể là một trong những thách thức lớn cần vượt qua, bởi chúng thường gắn chặt với hệ thống của tổ chức. Chúng không chỉ là những vấn đề của cá nhân mà trở thành bản chất hệ thống. Các giám sát viên và quản lý cấp cao cần làm việc cùng nhau để có thể đưa ra cách giải quyết. Câu hỏi thực sự cần trả lời là: "Làm sao chúng ta có thể hoàn toàn đảm bảo rằng Chantel luôn cảm thấy được khích lệ và coi trọng? Ai là người phù hợp nhất để có thể truyền đạt và phản hồi theo phương pháp này với cô ấy?"

Để trả lời cho câu hỏi này cần những cuộc thảo luận nằm ngoài nội dung "ai báo cáo cho ai". Tìm kiếm thành viên có cơ hội quan sát và khích lệ Chantel và người sẽ khiến cô coi trọng giá trị của kiểu truyền đạt này là vấn đề quan trọng hơn nhiều.

Trong trường hợp một quản lý phải giám sát một nhóm lớn, chúng tôi đã thành công trong việc giúp họ xác định một hoặc hai người để bắt đầu quá trình này, sau đó họ có thể tiếp tục với các thành viên khác. Các lao động có thể được lựa chọn không chỉ vì họ là những lãnh đạo chủ chốt và việc họ trở nên chán nản sẽ hủy hoại tổ chức, mà họ có thể là những lao động hiện cảm thấy chán nản hay mất kết nối với giám sát viên và cần sự chú ý ngay lập tức. Chọn một hay hai người để khích lệ rõ ràng là một lựa chọn tốt hơn so với việc cảm thấy áp lực mà không làm bất cứ điều gì.

THÁCH THỨC 5: CÁ NHÂN KHÔNG THOẢI MÁI VỚI VIỆC THỂ HIỆN SỰ TRÂN TRỌNG

Chúng tôi thấy thách thức này có hai dạng. Thứ nhất là một số chủ sở hữu doanh nghiệp và các quản lý lớn tuổi đã hỏi: "Tại sao tôi nên cảm ơn vì họ đã hoàn thành công việc của mình? Đó là lý do tôi trả lương cho họ kia mà?" Chúng tôi thi thoảng nhận được thái độ này từ các lãnh đạo cấp cao và các cá nhân xem mình là lãnh đạo tự thân. Họ lớn lên trong hoàn cảnh khó khăn, thường có rất ít sự giúp đỡ từ gia đình và trở nên thành công trong lĩnh vực của mình nhờ vào sự chăm chỉ, bền chí và bản tính kiên cường. Những lãnh đạo này có tư duy cứng nhắc và thường không chú trọng vào các mối quan hệ hay cảm xúc. Họ coi trách nhiệm là đức tính chính yếu và không mong chờ được cảm ơn hay trân trọng. Họ làm những gì họ làm bởi "nghĩa vụ" hoặc "đơn giản là những gì bạn phải làm". Do đó, họ thường có xu hướng ít coi trọng việc thể hiện sự trân trọng với người khác, dù bằng bất cứ cách thức nào.

Một biến thể của hình thức này được tìm thấy ở các chuyên gia trẻ nhiệt huyết. Chúng tôi đã nhận được sự phản đối từ các chuyên viên thông minh chăm chỉ thuộc thế hệ X và Millennials. Một phụ nữ trẻ đã nói với chúng tôi: "Tôi là một người tự chủ và luôn làm việc hết sức mình. Tôi không mong nhận được sự khen ngợi vì đã hoàn thành công việc của mình và tôi nghĩ toàn bộ quá trình này là không phù hợp."

Dạng thứ hai là những người gặp khó khăn trong việc giao tiếp. Những lãnh đạo và quản lý này thường xuyên định hướng theo thực tế và nhiệm vụ. Họ luôn tâm niệm "phải hoàn thành công việc" và thường là những giám sát viên tuyệt vời ở lĩnh vực sản xuất. Những người này thường không biểu hiện cảm xúc gì ngoài sự tức giận và chán nản khi không đạt được mục tiêu. Thỉnh thoảng họ có thể tử tế và thân thiện, nhưng họ tập trung vào "thực tế mà thôi, thưa cô". Họ thấy rất khó để thể hiện sự trân trọng với các đồng nghiệp. Nếu có, nó cũng rất máy móc. Các nhận xét của họ thường rất ngắn gọn. "Cảm ơn", "Làm tốt lắm, Amanda", "Khá lắm, Marcus". Và họ sẽ tiếp tục làm việc để chinh phục mục tiêu tiếp theo.

Những lao động này thường không có nhiều biểu hiện cảm xúc. Họ cảm thấy trân trọng, nhưng không nghĩ tới việc chia sẻ suy nghĩ và cảm xúc của mình với những người khác. Do đó, nếu không bắt buộc, họ hiếm khi thể hiện sự trân trọng tới các đồng nghiệp.

Vượt qua sự không thoải mái của bản thân

Các lao động không coi trọng việc thể hiện sự biết ơn tới đồng nghiệp có thể không bao giờ thay đổi quan điểm của họ. Một số người không mấy cởi mở trước những ý kiến mới. Việc cố gắng thay đổi họ chỉ tổ lãng phí thời gian và sức lực cũng như mang lại sự chán nản.

Tuy nhiên, có một số người sẵn sàng lắng nghe sự thật. Nghiên cứu đã chỉ ra rất nhiều lợi ích với tổ chức và các thành viên trong đội ngũ của họ (xem Chương 2). Khi họ biết chúng tôi đang nói về sự trân trọng chân thành (chứ không phải sự ghi nhận "có lệ"), những lãnh đạo này sẵn sàng hỗ trợ nhiệt tình để xây dựng nên môi trường thể hiện sự biết ơn trong tổ chức của mình.

Để các lao động thiếu kỹ năng thể hiện sự trân trọng với các đồng nghiệp, họ cần bắt đầu với "những bước nhỏ".

Nhóm thứ hai là những người hướng nội, thiếu kỹ năng xã hội và không quan tâm tới các mối quan hệ. Đối với những cá nhân này, nhiệm vụ là tìm ra những hành động để khích lệ và thể hiện sự trân trọng có cùng tần số với vùng an toàn của họ. Những thành viên này cần nhiều kỷ luật, sự động viên và chỉ dẫn để đảm bảo họ sẽ thực hiện nó. Để thể hiện thành công sự trân trọng với các đồng nghiệp, họ cần bắt đầu với "những bước nhỏ" – những hành động phù hợp với danh mục hành vi hiện tại của họ. Họ cần được khen ngợi và khích lệ cho bất kỳ hành động nào tương tự với những hành vi được mong đợi. Chúng tôi đã thành công khi làm việc với các công ty công nghệ cao[6], biết được những cách thể hiện sự trân trọng đặc thù mà họ mong muốn[7].

THÁCH THỨC THỨ 6: "CẢM GIÁC KỲ QUẶC"

Một trong những thách thức thú vị mà chúng tôi gặp phải khi làm việc với các doanh nghiệp và tổ chức về cách biểu đạt sự trân trọng là "cảm giác kỳ quặc". "Cảm giác kỳ quặc" này đến từ thực tế rằng tất cả mọi người trong phòng đang nghe các tư liệu về cách khích lệ và thể hiện sự trân trọng với các đồng nghiệp và mỗi người đều lên kế hoạch thực hiện các khái niệm này trong các mối quan hệ làm việc hằng ngày của mình – với một người khác!

Trong lúc đó, đã nhiều lần có ai đó trong phòng nói: "Tôi biết mình cần phải làm việc này và muốn bắt đầu sử dụng những gì anh vừa dạy chúng tôi. Nhưng nó có vẻ hơi kỳ quặc, khi chúng tôi bắt đầu khích lệ một người khác và giúp đỡ nhau trong công việc – chúng tôi đều biết đó là một phần của khóa đào đạo. Vậy nên trông nó có chút gì đó giả dối." Như thường lệ, hầu hết mọi người

trong phòng đều gật đầu đồng ý.

Có hai vấn đề cần được làm rõ ở đây. Thứ nhất, sự thiếu thoải mái khi bắt đầu kết nối theo cách nào đó khác với các đồng nghiệp, với tất cả những người biết rằng sự thúc đẩy này đến từ khóa học về cách biểu đạt sự trân trọng. Điều này thường dẫn đến sự ngần ngại hay việc sợ bị nhận định là giả dối và không thành thật. "Họ sẽ nghĩ rằng tôi chỉ làm điều này vì nghĩa vụ – và rằng với tôi, họ chỉ là một phần dự án mà thôi" là nhận xét mà chúng tôi thỉnh thoảng nhận được.

Phần thứ hai của "cảm giác kỳ quặc" là rủi ro người nhận bác bỏ các hành động thể hiện sự khích lệ vì cho rằng nó không thành thực, hoặc họ chỉ "giả vờ chấp nhận nó". Nếu mọi người không cẩn thận, họ có thể nghi ngờ sự chân thành của các đồng nghiệp.

Vì vậy, cảm giác kỳ quặc xảy đến với những người bắt đầu thể hiện sự khích lệ và cả những người nhận được sự trân trọng. Hai suy nghĩ này cộng lại, nếu bị bỏ qua, có thể phá hủy hoàn toàn quá trình – không ai làm gì nếu sợ rằng hành động của mình bị phán xét là không thành thật và thiếu chân thành.

Vượt qua "cảm giác kỳ quặc"

Chúng tôi đã tìm ra một số bước vô cùng đơn giản để có thể giảm thiểu rất nhiều yếu tố kỳ quặc. Thứ nhất, *tất cả chúng ta đều biết nó*. Như một phần của quá trình phát triển các hành động thể hiện sự trân trọng cho mỗi thành viên trong đội, nếu vấn đề không tự bộc lộ, chúng tôi sẽ khiến nó xuất hiện. "Bạn biết đấy, rất nhiều lần, khi bắt đầu nói về những ý tưởng này, mọi người cảm thấy có chút kỳ quặc tất cả đều khích lệ người khác cùng một lúc". Qua đó, bạn sẽ thấy mức độ lo lắng trong phòng giảm xuống một cách đáng kể. (Trong tâm lý học, điều này được gọi là "sự bình thường hóa" – giúp mọi người nhận ra những gì họ đang trải nghiệm là bình thường, từ đó chấp nhận hoàn cảnh và phản ứng của đồng nghiệp hơn.)

Thứ hai, *chúng tôi kết nối những trải nghiệm này với những trải nghiệm trước đây.* Bất cứ khi nào mọi người thử những điều mới lạ, hành vi mới đó đều có chút lạ lẫm hoặc không tự nhiên. Ban đầu nó không hề "trôi chảy". (Có rất nhiều ví dụ – học cách đập một bóng rổ, điều chỉnh cách đánh golf, thay đổi quần áo hay kiểu tóc của ai đó, bắt đầu chương trình tập luyện với huấn luyện viên.) Chúng tôi khuyến khích mọi người hiểu và chấp nhận những lạ lẫm ban đầu, để có thể kiên trì vượt qua – nó sẽ biến mất rất

nhanh.

Chúng tôi cũng cung cấp những công cụ để vượt qua cảm giác kỳ quặc này. Đơn giản là nói với đội ngũ của bạn thế này: "Tôi biết bạn có thể nghĩ rằng tôi làm điều này chỉ để thực hành khóa đào tạo ngôn ngữ biết ơn, nhưng tôi thực sự..." Sự quan tâm chân thành thường sẽ tháo gỡ được vấn đề. Chúng tôi cũng khuyến khích bạn sử dụng khiếu hài hước để xoa dịu tình hình. Khi một người nhận được cử chỉ khích lệ và cả hai bên đều dễ dàng nhận thấy nó xuất phát từ khóa đào tạo, chúng tôi khuyến khích các thành viên trong đội ngũ nói vài điều như: "Cảm ơn bạn, bây giờ tôi cảm thấy tốt hơn rồi – tôi cảm thấy được coi trọng và biết ơn" (với một nụ cười thay vì giọng nói châm biếm). Nụ cười sẽ càng tươi tắn hơn khi các đồng nghiệp bắt đầu sử dụng nhiều cách biểu đạt khác nhau và hành động theo danh sách về hành động biểu đạt của các đồng nghiệp.

Cuối cùng, *chúng tôi khuyến khích tất cả ngừng nghi ngờ* đồng nghiệp và đón nhận hành động chân thành của họ. Hãy thành thực: Can đảm chấp nhận một ý tưởng mới và cố gắng thực hiện nó trong các mối quan hệ công việc hằng ngày của bạn. Khi một đồng nghiệp cố gắng thể hiện sự biết ơn, thái độ tiếp nhận và suy nghĩ: "Tốt thôi, ít nhất là họ đang cố gắng, tôi cảm kích những nỗ lực của họ" sẽ mang lại những tương tác tích cực.

Thực tế thì, sau quá trình đào tạo, chúng tôi thường được nghe những nhận xét như: "Tôi phải nói với anh rằng lúc đầu tôi đã nghĩ rằng quá trình này khá kỳ quặc, 'sến sẩm'. Nhưng khi bắt đầu, mặc dù tôi biết những gì các đồng nghiệp đang nói và làm là một phần của dự án, điều đó vẫn thực sự rất tuyệt. Tôi thích nghe những điều tốt đẹp mà họ nói."

KẾT LUẬN

Nếu tuyên bố rằng việc áp dụng năm phương thức biểu đạt sự trân trọng là quá trình dễ dàng cho tất cả mọi người và ở mọi môi trường khác nhau hoàn toàn, thì quả là không trung thực. Thực tế rõ ràng không phải vậy. Đối với một số lao động, việc khích lệ các đồng nghiệp sẽ là "điểm tăng trưởng" quan trọng. Một số môi trường lại có những đặc trưng khiến việc thể hiện sự trân trọng trở nên khó khăn hơn.

Tuy nhiên, chúng tôi không tìm thấy một công ty hay tổ chức phi lợi nhuận nào mà quá trình *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* không có tác dụng. Thách thức đòi hỏi một số suy nghĩ và cách thức giải

quyết sáng tạo, nhưng không vấn đề nào là không thể vượt qua.

Cá nhân hóa:

1. Trên thang điểm từ 0 tới 10, mức độ cản trở của sự bận rộn trong việc thực hiện các khái niệm của Sự trân trọng ở Nơi làm việc với bạn là bao nhiêu? Nếu sự bận rộn là vấn đề chính, bạn có xem xét ưu tiên việc cố gắng thể hiện sự trân trọng một cách hiệu quả trong hai tháng tới không? (Và sau đó hãy đánh giá các kết quả bạn thu được.)

2. Trên thang điểm từ 0 tới 10, bạn đánh giá hiệu quả của Năm phương thức biểu đạt sự trân trọng sẽ nâng cao môi trường làm việc trong tổ chức của bạn như thế nào? Nếu cảm thấy nó có hiệu quả mạnh mẽ, bạn sẽ làm gì để khích lệ những người khác cùng theo đuổi với mình? Nếu cảm thấy nó không hiệu quả, bạn có sẵn sàng thảo luận khái niệm này với ít nhất một trong số các đồng nghiệp và tiếp thu ý kiến của họ hay không?

Chương 17

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không trân trọng các thành viên trong đội ngũ của mình?

"**Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không thực sự** trân trọng những người làm việc cho mình?" lãnh đạo của một tổ chức đã hỏi chúng tôi. Thoạt tiên chúng tôi đã nghĩ rằng ông đang đùa, nhưng sau đó ông nói: "Không, thực sự đấy; tôi phải làm gì nếu có ai đó trong đội ngũ mà tôi cảm thấy không trân trọng? Tôi không hài lòng với công việc họ đang làm. Tôi vẫn phải cố gắng biểu đạt sự trân trọng với họ sao?"

Chúng tôi lập tức phản đối: "Không! Nếu anh không trân trọng một thành viên nào đó trong đội, đừng cố gắng giả vờ. Điều đó chắc chắn sẽ khiến mối quan hệ trở nên tệ hơn."

Chúng tôi nhận thấy có những lý do chủ quan và khách quan dẫn đến sự thiếu trân trọng các thành viên trong đội ngũ. Những lý do chủ quan nằm trong bản thân mỗi chúng ta, trong khi lý do khách quan là những yếu tố khác nhau trong môi trường làm việc khiến chúng ta khó cảm thấy trân trọng một đồng nghiệp cụ thể nào đó. Trước tiên, hãy xem xét những lý do chủ quan.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CỦA BẢN THÂN

Chúng ta có thể có *những kỳ vọng quá cao*, không thực tế về đội ngũ của mình, vượt quá khả năng của họ. Do đó, dù họ có làm gì, nó đều "không đủ". Chúng ta không hài lòng với sản phẩm cuối cùng. Chúng ta chỉ trích hoặc đề xuất cách hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn, nhanh hơn hay rẻ hơn.

Một số cá nhân kỳ vọng cao về người khác là những người khá thành công. Những cá nhân này có thể là chủ doanh nghiệp, quản lý, đồng nghiệp, khách hàng hay nhà cung cấp. Nhờ nỗ lực của mình, họ cũng tạo áp lực cho những người khác và thi thoảng trở nên quá độc đoán.

Mặt khác, những người có kỳ vọng cao ở người khác thường có tính cách hay phê phán. Họ không nhất thiết phải là những người thành công. Thực tế, có khi vì họ đánh giá quá cao kiến thức và kỹ năng của mình mà họ xây dựng lối sống chỉ trích người khác. Những người này không bao giờ có những mối quan hệ tốt đẹp bởi một lý do đơn giản: không ai thích bị chỉ trích.

Nếu bạn thấy bản thân không hài lòng với hiệu suất của vài người làm việc dưới sự giám sát của mình, tốt hơn là tự đánh giá bản thân một cách trung thực và xem bạn có đặt ra kỳ vọng cao tới mức phi thực tế hay không. Nếu bạn nhanh chóng trả lời: "Không, chỉ là tôi có tiêu chuẩn cao thôi," có thể bạn đã vội vàng đưa ra một kết luận thiếu chính xác. Chúng tôi đề nghị bạn hỏi một người bạn có thể thành thực trả lời câu hỏi này: "Bạn có nghĩ rằng tôi kỳ vọng quá cao vào những người khác hay không? Làm ơn hãy đưa ra ý kiến trung thực." Nếu kỳ vọng thực sự phi thực tế, bạn sẽ không bao giờ khích lệ được người khác vì không ai có thể khiến bạn hài lòng. Chỉ có một câu trả lời: Bạn cần xem xét lại những kỳ vọng của mình và thực lòng trân trọng công việc của những người mà mình quản lý.

Yếu tố chủ quan thứ hai là thực tế rằng *một số người chướng tai gai mắt với chúng ta* và điều này có thể xảy ra ở nơi làm việc. Chúng ta phản ứng tiêu cực với ai đó, không phải vì họ không làm việc mà bởi họ khiến chúng ta khó chịu. Nỗi bực tức có thể bắt nguồn từ một số khía cạnh tính cách của họ. Đối với bạn, họ có thể "nói quá nhiều" hay "không thể nói chuyện được". Có thể là vì chỗ làm việc của họ luôn bừa bộn hay bạn bực bội với việc họ luôn đi trễ 10 phút và về sớm 10 phút. Hoặc bạn thấy bực mình khi họ dường như lúc nào cũng vui vẻ. Bạn không thể tin nổi lại có người lúc nào cũng có thể vui vẻ như vậy. Hoặc ngược lại, sẽ có những người kiểu: "Ngày nào nhìn họ cũng đăm đăm như có ai đó thiếu nợ mình vậy."

Sự khó chịu cũng có thể đến từ cách họ làm việc. Cách họ thực hiện một nhiệm vụ hoàn toàn trái ngược với cách mà bạn sẽ thực hiện nó. Bạn bực bội với việc họ thích nghe nhạc trong khi làm việc. Việc họ đeo tai nghe khiến bạn nghĩ rằng họ không hoàn toàn chú tâm vào công việc. Bất cứ khi nào trông thấy nó, bạn đều

thấy khó chịu. Hoặc có lẽ bạn thấy khó chịu về cách họ ăn mặc. Bạn cho rằng, phong cách ăn mặc của họ không phù hợp với môi trường công sở.

Một số người chướng tai gai mắt với chúng ta và điều này hoàn toàn có thể xảy ra ở nơi làm việc.

Đôi khi đơn giản vì lối sống của họ khác với bạn. Bạn không thể tưởng tượng được tại sao họ đeo khuyên mũi hay xăm hình trên cánh tay hay một kiểu tóc mà, với bạn, trông thật kỳ quặc. Đôi khi sự khác biệt về thế hệ cũng khiến chúng ta bực bội. Một người mẹ đơn thân ở độ tuổi trung niên bị quấy rầy bởi một nam thanh niên trẻ độc thân "dở người", người luôn hành động như thể cả thế giới xoay quanh mình.

Có nhiều thứ có thể khiến chúng ta khó chịu với ai đó. Điều này đúng với tất cả các mối quan hệ. Thực tế là, mỗi người mỗi khác. Trong môi trường làm việc, câu hỏi là: "Họ có đang thực hiện tốt công việc của mình hay không?" Nếu câu trả lời là có, hãy thể hiện sự trân trọng chân thành với những gì họ đã làm, dù bạn có thể cảm thấy khó chịu với những vấn đề khác. Nếu câu trả lời là không và bạn là quản lý, bạn cần phải tìm cách giải quyết vấn đề hiệu suất làm việc.[1]

Sự thật là chúng ta không thể thay đổi tính cách và lối sống của ai đó để khiến vẻ ngoài và hành động của họ trở nên giống mình. Chúng ta phải chấp nhận sự khác biệt của mỗi người và tìm cách khích lệ những người có hành vi khó chịu nhưng có hiệu suất làm việc cao.

Lý do thứ ba khiến một số giám sát viên khó thể hiện sự trân trọng đó là họ *không có đủ thông tin*. Chúng tôi nhận thấy một số giám sát không trân trọng các thành viên không trực tiếp giám sát vì họ không hiểu rõ trách nhiệm của các cá nhân này. Sự thiếu thông tin này là hậu quả của hiệu quả truyền thông yếu kém trong nội bộ tổ chức.

"KHÔNG PHẢI CHRIS NÊN Ở YÊN TRONG PHÒNG LÀM VIỆC CỦA MÌNH SAO?"

Rob, một quản lý, đã nói: "Tôi không hiểu Chris làm gì. Tôi thấy tất cả những gì anh ta làm là lượn qua lượn lại, đi từ văn phòng này tới văn phòng khác. Tôi tưởng anh ta là nhân viên IT. Không phải anh ta nên ở trong phòng làm việc của mình và đảm bảo hệ thống máy tính hoạt động tốt hay sao?"

Sasha, giám đốc công nghệ thông tin, phản hồi: "Chris là chuyên gia mạng của chúng tôi, trách nhiệm đầu tiên của anh ấy là đảm bảo mỗi máy tính cá nhân đều được kết nối với mạng máy tính để họ có thể giao tiếp với mọi người. Lý do mà cậu thấy anh ấy đi từ nơi này qua nơi khác là vì đang hỗ trợ sửa chữa máy tính cho các nhân viên khác. Anh ấy tới gặp họ, lắng nghe vấn đề và sửa chữa. Anh ấy làm chính xác những gì phải làm, và đang làm rất tốt."

"Ồ. Được rồi, nếu đó là những gì anh ấy phải làm – tuyệt!" Rob ngượng ngùng trả lời.

Nếu bạn thắc mắc về hiệu suất làm việc của ai đó không làm việc dưới sự giám sát trực tiếp của mình, tốt hơn là nên nói chuyện với quản lý trực tiếp của họ. Bạn sẽ thấy rằng lo lắng của mình về cơ bản xuất phát từ việc thiếu thông tin. Hai ngày sau, khi Rob gặp Chris trên hành lang, ông đã nói: "Chris, tôi đã nghe những điều tốt đẹp về cậu từ Sasha. Tôi rất trân trọng nỗ lực của cậu trong việc kiểm tra máy tính của mọi người." Chris rời đi và phấn khởi vì cảm thấy được khẳng định. Rob đã thể hiện sự trân trọng chân thành vì ông đã dành thời gian để tìm hiểu thêm thông tin.

Giờ hãy chuyển sang các vấn đề khách quan.

NẾU VẤN ĐỀ LÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC

Thường thì, chúng tôi thấy rằng một quản lý không hài lòng với nhân viên của mình vì lý do chính đáng. Nó không liên quan tới một số tư tưởng chủ quan của quản lý. Có những lý do chính đáng đằng sau sự thiếu trân trọng của các quản lý với đồng nghiệp. Có thể lao động không hoàn thành đầy đủ công việc. Điều này gần như xảy ra ở tất cả các tổ chức. Chất lượng công việc của một số cá nhân về cơ bản không đạt mức chấp nhận được.

Có rất nhiều lý do cho hiệu suất kém. Thứ nhất, nhiều người không thực hiện tốt bởi họ *chưa được đào tạo để đảm nhận trách nhiệm của mình*. Theo kinh nghiệm của mình, chúng tôi nhận thấy đây là lý do phổ biến dẫn tới hiệu suất kém trong công việc. Giám sát viên hoặc cho rằng người lao động đã có nền tảng kỹ năng và kiến thức, hoặc tin rằng họ có thể tự mình tiếp thu. Trong vài tuần hoặc vài tháng, các đồng nghiệp thấy rằng người này không đạt đủ tiêu chuẩn cho công việc. Giám sát viên thường không nhận thấy thực tế này bởi cô cho rằng bộ phận nhân sự đã sàng lọc đầy đủ. Tuy nhiên, rất ít người lao động làm việc với tất cả những kỹ năng và thông tin cần thiết để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

Có rất ít nhân viên tới nơi làm việc với đầy đủ kỹ năng và thông tin cần có để hoàn thành tốt công việc của mình.

Khi một giám sát viên hoặc quản lý nhận thấy nhân viên không có đủ thông tin hoặc chưa được đào tạo để thực hiện công việc, phản ứng tích cực nhất là cung cấp khóa đào tạo. Trong thế giới hiện nay, hầu hết các lao động sẵn sàng học hỏi để duy trì công việc. Một khi người quản lý thấy nhân viên có tinh thần chủ động học hỏi và nâng cao hiệu suất làm việc, người quản lý hãy thể hiện sự trân trọng chân thành với họ. Khi đó, người lao động cảm thấy được khích lệ và được thúc đẩy để tiếp tục phát huy tiềm năng của mình.

Một lý do thường thấy khác cho hiệu suất làm việc kém là vì tổ chức *không có quy trình hiệu quả để xem xét, phản hồi, hướng dẫn và sửa chữa*. Trong kinh doanh, một trong những thiếu sót phổ biến nhất mà chúng tôi quan sát thấy chính là việc thiếu quy trình đánh giá hiệu suất lao động, phản hồi thường xuyên và cung cấp những hướng dẫn đúng đắn. Đây là một công thức gây thất vọng cho cả các thành viên trong đội ngũ và cả giám sát viên.

Tất cả chúng ta đều có "khu vực phát triển". Các giám sát viên và thành viên trong đội ngũ cần thường xuyên có thời gian trò chuyện về những điều tốt đẹp đang diễn ra và những điều cần được cải thiện. Nếu không xây dựng quy trình thích hợp, kiểu đối thoại này sẽ không bao giờ xảy ra.

Thứ ba, lao động có thể gặp *những vấn đề thể chất*. Những người lao động sống với cơn đau dai dẳng, khó ngủ hay gặp vấn đề nghiêm trọng mà người khác không dễ nhận thấy, vậy nên không thể làm việc đúng khả năng của mình. Chúng tôi nhận thấy thông thường (vì một số lý do chính đáng) các cá nhân giữ bí mật về bất cứ bệnh lý nào mà mình đang mắc phải, thậm chí kể cả khi nó làm giảm hiệu suất làm việc của họ.

Bên cạnh đó, lao động có thể có *những vấn đề cá nhân*. Ai cũng biết khi con người trải qua một cuộc ly hôn, hiệu suất làm việc của họ sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Khi phải chăm sóc bố mẹ mắc các bệnh tuổi già, chúng ta sẽ rất dễ mất tập trung. Bố mẹ của một đứa trẻ đang gặp rắc rối ở trường học hay một đứa trẻ đang tuổi "nổi loạn" sẽ rất khó tập trung vào công việc.

Hay một số cá nhân chỉ đơn giản là có đạo đức làm việc kém.[2] Họ thường làm việc theo phương pháp: "Chỉ làm những gì cần thiết", và chỉ cố làm việc để có đủ tiền trang trải cuộc sống.

Người quản lý không có cách nào biết được những gì xảy ra đằng sau hiệu suất kém trừ khi họ nói chuyện với người lao động. Nhiều quản lý không thích đối đầu và để mặc vấn đề làm việc kém năng suất kéo dài hàng tháng trời.

Không may thay, hành động này không giải quyết được tình hình. Người quản lý khi ấy sẽ ngày càng trở nên ức chế và khó có thể thể hiện sự trân trọng với người lao động. Đề xuất của chúng tôi là người quản lý nên có một cuộc trò chuyện chân thành, cởi mở với người lao động. Tiếp cận nhẹ nhàng nhưng thẳng thắn. Bạn có thể nói những điều như thế này: "Jen, tôi đã quan sát bạn trong vài tuần và nhận thấy bạn chưa bộc lộ hết tiềm năng trong công việc. Điều này khiến tôi quan tâm. Tôi biết bạn có một lời giải thích và đó là lý do tôi muốn nói chuyện. Có điều gì xảy ra trong cuộc sống và làm giảm hiệu suất làm việc không? Nếu có, tôi muốn làm bất cứ điều gì có thể để giúp đỡ bạn". Cách tiếp cận đầy quan tâm như thế này sẽ giúp người quản lý có được một câu trả lời trung thực.[3]

Với thông tin này, người quản lý có thể giúp ích cho người lao động. Một người quản lý từng có cuộc trò chuyện với một trợ lý hành chính khi cô ấy phát hiện rằng con trai mình đang nghiện ma túy. Cô đã giúp nhân viên tìm một chương trình điều trị có chi phí phải chăng cho con trai. Quá trình này khiến mối quan hệ giữa họ trở nên sâu đậm hơn và gia tăng năng suất làm việc của nhân viên đó. Người quản lý đã thể hiện sự trân trọng thực sự, và người trợ lý hành chính đã đáp lại bằng sự trân trọng chân thành.

KẾT LUẬN

Chúng tôi đã lưu ý về cách người lao động có thể phát hiện sự trân trọng không chân thành. Thực tế, chúng tôi khuyến khích các giám sát viên không cố gắng truyền đạt sự trân trọng nếu họ thực sự không trân trọng thành viên trong đội ngũ. Việc chỉ thể hiện một cách chiếu lệ có thể gây hại cho mối quan hệ giữa giám sát viên và thành viên trong đội ngũ.

Tốt hơn hết, quản lý nên chờ đợi – và giải quyết vấn đề từ bản chất. Nếu giám sát viên nhận thấy vấn đề nằm ở mình, cô ấy phải nhận định được điều gì đang ngăn cản bản thân thể hiện sự trân trọng chân thành. Mặt khác, nếu giám sát viên kết luận rằng vấn đề nằm ở một trong ba yếu tố khách quan mà chúng ta vừa thảo luận, cô phải đào tạo thêm cho nhân viên, tìm cách thiết lập một quy trình phản hồi thường xuyên nhằm khắc phục hay trực tiếp giải quyết các vấn đề cá nhân của thành viên trong đội ngũ.

Một lưu ý cuối cùng. Trước vô số vấn đề được đưa ra liên quan tới việc làm thế nào (hay liệu có thể) truyền đạt sự trân trọng khi bạn đang chật vật với việc trân trọng một đồng nghiệp, chúng tôi đã nghiên cứu và giải quyết vấn đề sâu sắc hơn trong cuốn *The Vibrant Workplace: Overcoming the Obstacles to Building a Culture of Appreciation* (tạm dịch: Nơi làm việc năng động: Vượt qua trở ngại để xây dựng văn hóa trân trọng).

Cá nhân hóa:

1. Có đồng nghiệp nào khiến bạn cảm thấy khó khăn, hoặc không thể thể hiện sự trân trọng chân thành với họ hay không? Những yếu tố nào liên quan tới thách thức này?

2. Bạn nghĩ rằng mình có thể gặp khó khăn trong việc trân trọng một số đồng nghiệp? Nếu có, liên quan tới vấn đề nào?

Chương 18
Giờ tới lượt bạn

THỂ HIỆN SỰ TRÂN TRỌNG và khích lệ với đồng nghiệp là một công cụ mạnh mẽ, có ảnh hưởng tích cực lên tổ chức – bất kể bạn ở vị trí nào trong hệ thống. Tuy nhiên, chúng tôi cũng ý thức rõ khả năng và thiện ý thể hiện sự trân trọng hay sự khích lệ không phải là một điều kỳ diệu sẽ giải quyết được mọi khó khăn ở nơi làm việc.

Chúng tôi công nhận môi trường làm việc lành mạnh có một số yếu tố nổi bật, bao gồm:

• Thành viên chất lượng;

• Kỹ năng và quy trình giao tiếp hiệu quả để tạo điều kiện cho việc giao tiếp thường xuyên;

• Những mối quan hệ đáng tin cậy;

• Các thành viên có tầm nhìn và mục tiêu chung;

• Quy trình và phương pháp được chuẩn hóa, bao gồm việc đáp ứng tiêu chuẩn và giám sát hiệu suất liên tục;

• Những phương pháp lành mạnh giúp khắc phục và giải quyết xung đột;

• Phân chia rõ ràng trách nhiệm, bao gồm nhiệm vụ và phần thưởng cho kết quả đạt được;

Tổ chức tồn tại càng mang nhiều đặc điểm, tổ chức càng có dễ đạt được mục tiêu và các thành viên trong đội ngũ sẽ càng yêu thích công việc của mình.

Chúng tôi cũng biết không tổ chức nào là hoàn hảo. Mỗi tổ chức đều có điểm mạnh và điểm yếu riêng.[1] Nhưng chúng tôi nhận thấy khi các thành viên trong tổ chức cam kết thể hiện sự trân trọng và khích lệ theo những cách có ý nghĩa nhất với các thành viên trong đội ngũ, nhiều điều tốt đẹp sẽ xảy ra:

• Cải thiện mối quan hệ giữa giám sát viên và người lao động, cũng như mối quan hệ giữa các đồng nghiệp;

• Giảm tỷ lệ đi làm trễ và vắng mặt;

• Các thành viên trong đội ngũ bớt cáu kỉnh và nhạy cảm;

• Tương tác giữa các đồng nghiệp trở nên tích cực hơn;

• Các thành viên chất lượng trong đội ngũ (bao gồm các tình nguyện viên) sẽ ở lại với tổ chức lâu hơn;

• Tăng điểm đánh giá sự hài lòng của khách hàng;

• Các lao động (và quản lý) cho biết môi trường làm việc trở nên vui vẻ hơn.

SỰ TRÂN TRỌNG, VITAMIN VÀ THUỐC KHÁNG SINH

Hãy để chúng tôi chia sẻ một hình ảnh mà chúng tôi thấy rất hữu ích trong việc mô tả sức mạnh của sự khích lệ và trân trọng đối với các mối quan hệ ở nơi làm việc. Việc thường xuyên khích lệ (đến bên cạnh một thành viên trong đội và khuyến khích họ tiếp tục kiên trì) và bày tỏ sự trân trọng (thể hiện sự trân trọng giá trị công việc họ đã làm và phẩm chất của họ) giống như vitamin và thuốc kháng sinh.

Cả hai loại thuốc này đều giúp cơ thể chúng ta khỏe mạnh. Uống vitamin là thói quen chủ động cung cấp nền tảng phát triển cho cơ thể. Khi bị thương, thuốc kháng sinh là những hợp chất hóa học chống nhiễm trùng. Cả hai đều giúp chúng ta duy trì sức khỏe.

Có một số đặc tính thú vị về vitamin và thuốc kháng sinh cần lưu ý. Đầu tiên, lượng chất hóa học tạo nên vitamin hay thuốc kháng sinh thường không mạnh đến mức chỉ dùng một liều là đáp ứng đủ nhu cầu (có một số thuốc kháng sinh rất mạnh, nhưng những loại này là ngoại lệ). Uống một viên vitamin (hay thậm chí các loại vitamin) một lần thực sự không ảnh hưởng nhiều tới cơ thể. Tác động và ảnh hưởng của chúng là kết quả của hàng loạt hành động

nhỏ xảy ra liên tục theo thời gian. Trung thành với việc uống vitamin hằng ngày trong một thời gian dài có thể cung cấp những dưỡng chất cần thiết. Tương tự, như khi bị nhiễm trùng, việc sử dụng thuốc kháng sinh nhiều lần là việc cần thiết để chữa lành vết thương hoặc cải thiện thể trạng.

Khi sự trân trọng và khích lệ được truyền đạt liên tục trong một khoảng thời gian dài, theo những cách ý nghĩa, nó mang lại tác động rất đáng kể.

Thứ hai, mỗi người cần các nhóm dinh dưỡng đa dạng để duy trì sức khỏe. Nó không giống như viên bổ sung tổng hợp, phù hợp với nhu cầu của tất cả. Một số người cần nhiều can-xi hơn, một số cần thêm sắt, những người khác cần một số khoáng chất đặc biệt. Và không một loại kháng sinh nào có thể phù hợp để tiêu diệt tất cả các vi khuẩn gây nhiễm trùng. Một loại thuốc bôi kháng sinh có thể hữu ích cho một vết cắt trên da, trong khi chứng viêm họng cần dùng loại kháng sinh khác. Và điều tối quan trọng là sử dụng đúng loại thuốc cho mỗi trường hợp. Nếu không, cơ thể chúng ta sẽ không nhận được dinh dưỡng hay hỗ trợ cần thiết để khỏe mạnh.

Cuối cùng, các vitamin và kháng sinh không quá quan trọng. Chúng ta có thể dễ dàng quên uống vitamin hay bôi thuốc kháng sinh cho vết thương. Việc quên một hay hai ngày có thể không gây tổn thương nghiêm trọng. Nhưng nếu bạn liên tục và thường xuyên quên uống loại vitamin mình cần hay ngưng dùng thuốc kháng sinh theo chỉ định, qua thời gian sức khỏe của bạn gần như chắc chắn sẽ gặp ảnh hưởng tiêu cực.

Điều đó cũng đúng với sự trân trọng và khích lệ. Một hành động khích lệ không thể thay đổi hoàn toàn thế giới hay tạo nên khác biệt thực sự trong cuộc sống của đồng nghiệp. Nhưng khi sự trân trọng và khích lệ được truyền đạt liên tục trong một khoảng thời gian dài, theo những cách quan trọng với một cá nhân, nó lại mang những tác động đáng kể. Một tổ chức bao gồm những nhân tố khỏe mạnh, giao tiếp hiệu quả cũng giống như hệ thống cơ thể được trang bị những lá chắn để chống lại kẻ xâm nhập không lành mạnh, nó sẽ tạo nên sự khác biệt giữa thời kỳ sống sót vượt qua khó khăn và bị khuất phục vì sức khỏe yếu kém.

ÁP DỤNG CÁC NGUYÊN TẮC TẠI NƠI LÀM VIỆC CỦA BẠN

Bất kể vị trí của bạn ở đâu trong tổ chức, bạn luôn có thể tạo nên khác biệt thực sự ở nơi làm việc bằng cách bắt đầu khích lệ và thể

hiện sự trân trọng với các đồng nghiệp của mình. Chúng tôi đã thấy người lao động ở nhiều vị trí (lao động trực tiếp, giám sát viên, quản lý) bắt đầu từ "vị trí của họ" cùng một hoặc hai đồng nghiệp, sau đó giám sát viên đã tò mò tìm hiểu hệ thống dữ liệu của chúng tôi và bắt đầu thực hiện quy trình *Sự trân trọng ở Nơi làm việc* với đội ngũ của mình. Trên thực tế, các tổ chức thường sẽ cam kết tham gia một dự án thí điểm nếu một nhóm nhỏ các lao động có hứng thú học cách thể hiện sự trân trọng chân thành tới người khác. Khi họ thử nghiệm các ý tưởng, những người khác sẽ xem xét toàn bộ quá trình và sự trân trọng sẽ bắt đầu lan rộng trong tổ chức. Để hỗ trợ các cá nhân và tổ chức trong việc áp dụng năm phương thức biểu đạt sự trân trọng, chúng tôi đã tạo ra cơ sở dữ liệu và công cụ khác nhau cho cả những nhóm nhỏ lẫn những tổ chức đa quốc gia lớn.[2]

Không quan trọng vai trò hay môi trường làm việc của bạn là gì, bạn có thể bắt đầu tác động tới những người xung quanh bằng cách thể hiện sự trân trọng tới những người cùng làm việc với bạn hằng ngày. Quan trọng là bắt đầu *ở đâu đó* với *ai đó*.

KATHY: "TÔI CỨ NGHĨ MÌNH HIỂU CÁC THÀNH VIÊN TRONG ĐỘI"

Hãy để chúng tôi chia sẻ với bạn ví dụ cuối cùng. Là giám sát khu vực của một công ty dịch vụ xã hội, Kathy ý thức được nhu cầu phát triển một quy trình đào tạo cho các lãnh đạo nguồn ở một khu vực gồm ba bang. Đây là một tổ chức phi lợi nhuận, các thành viên trong đội ngũ làm việc xuất phát từ mong muốn thực hiện sứ mệnh phục vụ người khác. Mặc dù đội ngũ của cô thường rất hòa hợp, cô biết rằng họ đang gặp khó khăn, kiệt sức vì các đòi hỏi liên tục của công việc và nguồn lực giới hạn của tổ chức. Thông qua khóa đào tạo lãnh đạo, Kathy thực sự quan tâm tới dự án năm phương thức biểu đạt *Sự trân trọng ở Nơi làm việc*. Cô cảm thấy các lãnh đạo cần được khích lệ và hỗ trợ, nhưng cô nghĩ các nỗ lực của mình sẽ không đạt được mục tiêu.

Chúng tôi đã sắp xếp một buổi giới thiệu qua video với các thành viên trong đội ngũ của cô, những người làm việc ở các văn phòng khác nhau. Chúng tôi giới thiệu các khái niệm về Sự trân trọng ở Nơi làm việc với cả nhóm và thực hiện MBA Inventory với từng thành viên trong nhóm (khoảng 10 người). Chúng tôi đã tiến hành một cuộc gọi video tiếp theo để xem xét các kết quả của họ nhằm giải thích đầy đủ hơn về cách biểu đạt sự trân trọng trong cuộc sống hằng ngày và giúp họ phát triển những kế hoạch hành động ban đầu để thực hiện quá trình. Chúng tôi chia sẻ với các

thành viên trong đội một biểu đồ nhóm cho thấy cách biểu đạt chính, thứ chính và cách biểu đạt ít quan trọng nhất của mỗi người. Chúng tôi cũng tiếp tục theo sát với các thư điện tử nhằm nhắc nhở và đưa ra các đề xuất để họ thử nghiệm, hai tuần một lần trong vòng ba tháng.

Các kết quả rất tích cực. Kathy đã chia sẻ với chúng tôi rằng việc thấu hiểu chính xác cách khích lệ các thành viên trong đội khiến cô nỗ lực thể hiện sự trân trọng hơn rất nhiều. Cô cũng phát triển một danh sách những hành động yêu thích trong cách biểu đạt sự trân trọng chính của mỗi thành viên trong đội ngũ. Điều này đã giúp đội ngũ của cô có những thông tin rõ ràng về cách tốt nhất để thể hiện sự trân trọng tới các thành viên trong nhóm.

Sau này, Kathy nói: "Tôi cứ nghĩ mình đã hiểu rõ các thành viên trong đội ngũ và những gì quan trọng với họ, vì chúng tôi đã làm việc cùng nhau nhiều năm. Tuy nhiên, tôi đã nhận thấy mình đã sai lầm ra sao.

Việc họ nhận định cách biểu đạt sự trân trọng ưa thích và đặc biệt là bao gồm những hành động cụ thể quan trọng với họ đã giúp tôi đạt mục tiêu dễ dàng hơn nhiều, thậm chí vượt qua cả khoảng cách địa lý xa xôi".

Cô tiếp tục: "Đội ngũ của chúng tôi đã có sự thay đổi đáng kể. Chúng tôi hòa hợp và thể hiện sự trân trọng chân thành với nhau nhiều hơn. Tôi thấy các thành viên trong đội ngũ tìm đến và khích lệ những người khác khi có ai đó gặp khó khăn. Việc học cách truyền đạt sự trân trọng một cách hiệu quả – trở thành một 'điều thú vị' với chúng tôi."

Trong khi chúng tôi đang làm việc với Kathy, cô được đề bạt vào một vị trí giám sát mới ở khu vực lớn hơn. Cô đã kể với chúng tôi: "Tôi đang chuẩn bị sử dụng MBA Inventory với đội ngũ mới của mình. Điều này rất cần thiết. Các mối quan hệ đang không lành mạnh – rất nhiều cuộc tranh cãi nội bộ cùng một số vụ gây hấn đã xảy ra. Họ cần được giúp đỡ và cung cấp các công cụ để có thể giao tiếp tích cực hơn với người khác. Tôi rất mong chờ xem điều gì sẽ xảy ra."

BẮT ĐẦU!

Việc thể hiện sự trân trọng và khích lệ một cách hiệu quả không phải là khoa học tên lửa. Các ý tưởng không quá khó để hiểu đúng. Chìa khóa thành công, giống như hầu hết thay đổi trong hành vi

khác, chính là bắt đầu ứng dụng, "trở lại nơi bắt đầu" khi bạn thất bại trong việc kiên trì thực hiện kế hoạch và cam kết kiên trì vượt qua quãng đường dài. Sau đó bạn sẽ thấy được những lợi ích tích cực từ nỗ lực của mình.

Chúng tôi tin rằng mong muốn làm việc (tham gia hoạt động có ích, có ý nghĩa dù được trả công hay không) là bản chất của con người. Niềm yêu thích công việc của ai đó đến từ sự kết hợp của các yếu tố: thái độ của chúng ta, thực hành các thói quen lành mạnh trong mối quan hệ, được người khác khẳng định và coi trọng, thấu hiểu rằng niềm yêu thích công việc là món quà của Đấng Tạo Hóa.

Kỳ vọng của chúng tôi là vô số lao động và tình nguyện viên sẽ thấy những khái niệm trong cuốn sách này là công cụ quan trọng giúp họ tạo nên môi trường làm việc tích cực hơn. Chúng tôi tin rằng việc tăng cường bầu không khí lành mạnh sẽ giúp tổ chức dễ dàng đạt được mục tiêu hơn. Nếu mọi người yêu thích công việc của họ và cảm thấy được trân trọng bởi các giám sát viên và đồng nghiệp, họ sẽ trung thành với tổ chức hơn và làm việc chăm chỉ để giúp tổ chức thành công.

Bằng cách truyền đạt sự trân trọng và sự khích lệ hiệu quả tới những người khác, bạn có thể thúc đẩy môi trường làm việc trở nên tích cực hơn cho cả bản thân và những người xung quanh mình.

Để xem chi tiết tài liệu tham khảo, mời bạn quét QRcode